

Jukka Etu-Seppälä

**HYVIEN IHMISTEN TALO**  
Toimintakeskus Vuoltsun työyhteisön  
kehittäminen yhteisöllisyyden mallin avulla

Opinnäytetyö  
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma


Lokakuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>10.10.2011</p>
<p><b>Tekijä(t)</b> Etu-Seppälä Jukka</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma</b></p>
<p><b>Nimeke</b></p> <p>Hyvien ihmisten talo Toimintakeskus Vuoltsun työyhteisön kehittäminen yhteisöllisyyden mallin avulla</p>	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Opinnäytetyöni on Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden toimintakeskus Vuoltsun yhteisöllisyyden malli. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on auttaa työyhteisöämme kehittämään yhteisökasvatuksen ja oppivan organisaation menetelmiä hyödyntäen. Perinteisesti yhteisökasvatuksellisuus, yhteisöllisyys sekä vastaavanlaiset mallit liitetään usein erilaisiin laitoksiin ja kuntoutuskeskuksiin sekä siellä tyypillisesti asiakkaiden ja työyhteisön välisen yhteistyön kehittämiseen. Toimintakeskus Vuoltsun yhteisöllisyyden mallin avulla on tarkoitus kehittää pääsääntöisesti vain toimintakeskuksen työyhteisöä. Tämä malli valmistaa samalla myös henkilökuntaamme tulevaan muutokseen, sillä loppukesällä 2012 avattava uusi monitoimitalo asettaa työyhteisöämme uusien haasteiden eteen. Pyrimme yhteisöllisyyden mallia apuna käyttäen olemaan työyhteisönä mahdollisimman hyvässä valmiustilassa, kun toiminta käynnistyy.</p> <p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää yhteisöllisyyden malli ja sen avulla luoda työyhteisöön avoimuutta, vuorovaikutusta, uutta toimintakulttuuria, yhteistoimintaa, aktiivisuutta, omatoimisuutta ja vastuullisuutta sekä työviihtyvyyttä. Malli on tuonut mukanaan keinoja, joita käyttäen olemme pyrkineet työyhteisönä pääsemään kohti tavoitteita. Talokokousten säännöllistäminen ja terävöittäminen, avoimemman keskustelukulttuurin rakentaminen, vastuun monipuolinen jakaminen työyhteisön sisällä sekä palautteenannon korostaminen ja kritiikinsietokyvyn kasvattaminen ovat esimerkkejä tällaisista keinoista.</p> <p>Yhteisöllisyyden malli on ollut käytössämme nyt reilun vuoden verran. Vaikka vuosi on lyhyt aika työyhteisöä kehitettäessä, olemme silti saaneet aikaan konkreettista muutosta ja selkeitä edistysaskeleita työyhteisöme toiminnassa. Toimintakulttuurimme vuorovaikutuksellisuus on kehittynyt vuoden aikana eniten, myös luottamus työkavereihin, avoimuus ja aktiivisuus ovat lisääntyneet selvästi. Työn ja työyhteisöme kehittämisestä on tullut kaikkien yhteinen asia. Yhteisöllisyyden malli tulee varmasti muuttamaan ja muokkautumaan jatkossa. Vastoinkäymisiä ja takapakkeja on melko varmasti odotettavissa, mutta nyt jo on selvää, että paluuta vanhaan toimintakulttuuriin ei enää ole.</p>	
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b> Yhteisö, yhteisöllisyys, yhteisöllisyyden malli, toimintakeskus</p>	
<p><b>Sivumäärä</b> 52</p>	<p><b>Kieli</b> Suomi</p>
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>	
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Tommi Pantzar</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Tampereen kaupungin nuorisopalvelut</p>

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  10.10.2011
<b>Author(s)</b> Jukka Etu-Seppälä	<b>Degree programme and option</b>  Civic Activities and Youth Work	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  HOUSE OF THE RISING GOODWILL  Model for the Social Relation at the Community Centre Vuoltsu		
<b>Abstract</b>  <p>This thesis functions as a model for the development of social relation at the Community Centre Vuoltsu of the City of Tampere Youth Services. This is a functional model aimed to promote the improvement of our work community by applying the methods of community training and learning organisation. Traditionally, community training, social relation and similar models have usually been associated with various institutions or rehabilitation centres and, more specifically, typically with developing the cooperation between the clients and the work community. The model for the social relation at the Community Centre Vuoltsu is designed mainly for improving exclusively the work community of a community centre. This model also prepares our personnel for an upcoming change, as a new community centre, due to be opened in the late summer of 2012, will pose new challenges for our work community. By applying the model for social relation, our work community aims to be as prepared as possible by the time this new centre is launched.</p> <p>Through the application of the model for social relation, the objective of this thesis is to inject the work community with openness, interaction, operability, cooperation, activeness, initiative and responsibility, as well as workplace morale. This model has produced techniques which our work community than has adopted for achieving these goals. Examples of these techniques include regular and focused youth centre meetings, construction of a more open discussion culture, balanced distribution of responsibility within our work community, as well as emphasising the importance of feedback and increasing the tolerance for criticism.</p> <p>The model for social relation has been in our use for somewhat over a year now. Even though a year is a brief time for improving a work community, ours has already experienced some concrete changes and explicit progress. The most improvement has occurred with the interaction in our operational culture, and there has been an obvious increase in the confidence in one's colleagues, as well as openness and activity in general. The development of our work and our work community has become a common goal for all of us. The model for social relation will undoubtedly be modified and reworked in the future, and there will quite definitely be obstacles and setbacks to be expected. It is, however, already explicit that it is impossible to return to a previous operational culture.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> Community, social relation, model for social relation, community centre		
<b>Pages</b> 52	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b> Tommi Pantzar	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA AIHEESTA.....	3
3	TOIMINTAKESKUS VUOLTSU .....	5
4	YHTEISÖ.....	6
4.1	Yhteisö-käsitteen merkitys .....	7
4.2	Yhteisön kehitystasot.....	9
4.3	Yhteisön jäsenyys .....	10
4.4	Yhteisöllisen identiteetin kehitysvaiheet .....	11
5	YHTEISÖLLISYYS .....	13
5.1	Yhteisöllisyys työyhteisössä.....	14
5.2	Sosiaalinen pääoma .....	15
5.3	Luottamus .....	16
5.4	Vuorovaikutus ja dialogisuus .....	17
5.5	Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen haasteet.....	19
6	YHTEISÖKASVATUS .....	21
7	OPPIVA ORGANISAATIO .....	22
7.1	Organisaation kehityskaari .....	26
8	YHTEISÖLLISYYDEN MALLI TOIMINTAKESKUS VUOLTSUSSA .....	27
8.1	Lähtötaso.....	28
8.2	Käytännön toiminnan aloittaminen.....	29
8.3	Yhteiset säännöt ohjaavat laivaamme.....	30
8.4	Talokokousten merkityksellisyys .....	31
8.5	Vastuun jakamista.....	32
8.6	Tehtävien ja toiminnan avaaminen.....	33
9	TOIMINTAKESKUS VUOLTSUN YHTEISÖLLISYYDEN MALLI PÄHKINÄNKUORESSA .....	34
10	POHDINTA .....	35
10.1	Tekemisten ja tavoitteiden arviointia .....	36
10.2	Päätelmiä, tulevaisuudennäkymiä sekä jatkotoimia ja -suunnitelmia .....	39

11	LÄHTEET.....	41
----	--------------	----

***”VERTAUSKUVALLISESTI VUOLTSU ON KUIN SATAMA: SIELLÄKIN ERI  
AMMATTIKUNTIEN EDUSTAJAT - SATAMAJÄTKÄT JA AHTAAJAT -  
TOIMIVAT SAMAN ASIAN YMPÄRILLÄ.”***

( Verkkopalvelukooordinaattori Jussi Kuvaja 31.8.2010 yhteisöllisyyden mallia käynnistävässä toimintakeskus  
Vuoltsun talokokouksessa.)

## 1 JOHDANTO

Työyhteisö, jossa jokainen työntekijä ottaa aktiivisesti vastuuta sekä omasta että koko työyhteisön tekemisestä. Työyhteisö, josta huokuu yhdessä tekemisen meininki, mehenki. Työyhteisö, jossa työntekijöiden jatkuva halu kehittää itseään on arkipäivää. Työyhteisö, jossa vallitsee avoimen keskustelun kulttuuri, ja jossa kritiikkikin ymmärretään työtä rakentavana eikä henkilökohtaisena piikittelynä. Onko sellainen työyhteisö vain haave kunnallisessa organisaatiossa?

Toiminnallisen opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden toimintakeskus Vuoltsuun yhteisöllisyyden malli. Mallia apuna käyttäen pyrin kehittämään toimintakeskuksen työyhteisöä soveltaen yhteisökasvatuksen ja oppivan organisaation menetelmiä. Perinteisesti yhteisökasvatuksellisuus, yhteisöllisyys ja vastaavanlaiset mallit liitetään erilaisiin laitoksiin ja kuntoutuskeskuksiin. kohteena ovat monesti asiakkaat ja potilaat tai heidän ja henkilökunnan välisen yhteistyön parantaminen. Toimintakeskus Vuoltsussa yhteisöllisyyden malli pureutuu pelkästään työyhteisömme kehittämiseen, minkä uskoisin olevan melko harvinaista kunnallisessa yksikössä toteutettuna.

Työskentelen itse toimintakeskuksessa toiminnanjohtajana ja esimiehenä työyhteisömme seitsemälletoista jäsenelle. Ajatus työyhteisön kehittämisestä yhteisöllisyyttä korostamalla on muhinut mielessäni jo vuosia, kun olen saanut aitiopaikalta seurata kunnallisen, hyvin hierarkkisen linjaorganisaation passivoivaa vaikutusta työntekijöihin. ”Kunnallinen piittaamattomuus” onkin kehittämäni termi kuvaamaan kunnan työntekijöiden keskuudessa hyvin yleistä toimintatapaa ja asennetta, jossa palkka pyritään saavuttamaan minimivaivalla ja -ponnisteluilla. Oma-aloitteisesti ei tehdä asioita yhteisen edun ja yhteistyön kehittämiseksi tai työssä viihtyvyyden eteen, koska niitä ei erikseen ole kirjoitettu kuuluvaksi kenenkään toimenkuvaan.

Siirtyessäni saman organisaation sisällä kesällä 2008 toisista tehtävistä toimintakeskuksen toiminnanjohtajan tehtäviin, en tarkalleen tiennyt, mitä odottaisin. Tulevaisuudessa hämmäyttävä uusi monitoimitalo ja sen suunnittelun mukanaan tuomat haasteet olivat ajatuksissani suurimpia ponnisteluja vaativia tulevassa työtehtävässäni. Jo ensimmäisten kuukausien aikana havaitsin monia ongelmia ja törmäsin lukemattomiin juurtuneisiin tapoihin, joille ei löytynyt järjellisiä selityksiä. Aiempi vahvasti autori-

täärinen ja epätasapuolinen johtamistyyli oli mahdollistanut erikokoisten kuppikuntien rakentumisen pienen työyhteisön sisään. Selvittämättä jätetyt ristiriidat olivat tulehduttaneet työilmapiirin. Toisen työntekijän kunnioittamisen kulttuuria ei ollut.

Työtä ilmapiirin parantamiseksi tehtiin reilun vuoden aikana paljon niin sanotulla esimiesvetoisella tyylillä, ja se tuntuikin vaikuttavan jossain määrin. Silti itselläni oli sellainen tunne, että kierrämme kehää, jossa samat, jo muka selvitetty ongelmat palaavat uudelleen ja uudelleen käsittelyyn. Kokoukset tuntuivat yksinpuheluilta, ja isosta joukosta työntekijöitä oli aistittavissa välinpitämättömyyttä ja tahdottomuutta muuttaa asioita tai käyttäytymistään. Oma työni tuntui myös turhauttavalta: päätyökseni hyväksyin ostolappuja ja ratkoin työyhteisön ongelmia sen sijaan, että olisin kehittänyt palveluitamme, rakentanut yhteistyöverkostoja ja suunnitellut tulevaa monitoimitaloa. Jotain radikaalia muutosta tämä työyhteisö mielestäni kaipasi.

Lopullinen idea yhteisöllisyyden mallista syntyi kuitenkin yhteisöpedagogi-opintojeni aikana keväällä 2010. Syksyllä 2010 aloitimme Toimintakeskus Vuoltsulla koko työyhteisön kanssa yhteisöllisyyden mallin suunnittelun ja käyttöönoton. Syksyn 2010 ensimmäisessä talokokouksessa totesimme koko työyhteisömme voimin, että vaikka yhteisöllisyydessämme ja työyhteisössämme onkin paljon kehitettävää, positiivisena puolena nähtiin kuitenkin se, että talo on jo täynnä hyviä ihmisiä. Siitä syntyi opinnäytetyöni nimi.

Valmista yhteisöllisyyden mallia tai ainutta oikeaa tapaa toimia ei ole olemassa, vaan malli on täytynyt räätälöidä työyhteisöömme sopivaksi ja juuri meidän tarpeitamme vastaavaksi. Tulevaisuuden toiveenani on, että malli jää elämään työyhteisöömme ja tulee muokkaamaan itse itseään tulevaisuudessa. Tiivistelmä toimintakeskus Vuoltsulla toteutetusta yhteisöllisyyden mallista löytyy otsikkokohdasta 9.

Opinnäytetyöni on tilaustyö. Tilaajana toimii Tampereen kaupungin nuorisopalvelut.



## 2 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA AIHEESTA

Perehtyessäni aiheesta viime vuosina tehtyihin tutkimuksiin, opinnäytetöihin ja graduihin en löytänyt yhtään vastaavanlaista toiminnallista opinnäytetyötä, jossa suunniteltua olisi mallia konkreettisesti kokeiltu käytäntöön. Suurimmassa osassa yhteisöllisyyttä käsittelevistä opinnäytetöistä oli kyselytutkimuksella selvitetty tutkittavan ryhmän kokemuksia yhteisöllisyydestä.

Riitta Klemetti kartoitti vuonna 2007 Kajaanin ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa tekemässään opinnäytetyössä, Toimistohenkilökunnan kokemuksia yhteisöllisyydestä Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköissä. Kyselytutkimuksella hän kartoitti viideltä Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksikön työntekijältä heidän kokemuksiaan yhteisöllisyydestä. Tutkimustulosten mukaan kuuden syyttäjäyksikön muodostama Oulun yhteistoiminta-alue osoittautui epäyhtenäiseksi kulttuurisilta ja myös monilta rakenteellisilta piirteiltään. Alueen yhteisöjen keskinäiset toimintamuodot ja -tavat osoittautuivat vähäisiksi ja vasta alkutekijöissään oleviksi. Alueen yhteisöjen kulttuurissa oli havaittavissa uudenlaisten vaatimusten ja vanhojen perinteiden sekoittumista. (Klemetti 2007, 2, 84, 88).

Vuonna 2009 tutkivat Sari Honkanen ja Jenni Hulkkonen Mainiemen kuntoutuskeskuksen Into-yhteisön asiakkaiden kokemuksia yhteisöllisyydestä Lahden ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyössään. Tutkimus oli toteutettu kyselytutkimuksella neljälle kuntoutuskeskuksen asukkaalle. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että Into-yhteisön jäsenten mielestä yhteisöllisyys nähtiin hyväksi menetelmäksi päihdekuntoutusta toteutettaessa. Voimakkaimmin yhteisöllisyys näkyi yhdessä tehtävissä päätöksissä, yhdessä tekemisessä sekä mielipiteiden ja tunteiden jakamisessa. (Honkanen & Hulkkonen 2009, 1, 44, 45).

Lähimpänä oman opinnäytetyöni aihealuetta liikuttiin kuitenkin kolmessa tutkimuksessa.

Vuonna 2007 suunnitteli Niina Immonen Satakunnan ammattikorkeakoulun sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyössään Asumisvalmennusyksikkö Kätsään yhteisöllisyyden mallin. Asumisvalmennusyksikön henkilökunnan asukkaiden yhteistoiminnan kehittämiseen suunniteltu malli syntyi, mutta sitä ei kuitenkaan kokeiltu käy-

tännössä. Asukkaiden mukaan ottaminen oman yhteisöllisyydenmallinsa suunnitteluun oli myös hyvin vähäistä. (Immonen 2007, 2, 44, 45, 60.)

Riikka Järvisen opinnäytetyössä vuonna 2009 aiheena oli koululehti Pajari yhteisöllisyyden kehittämisen välineenä Porin pajaluokilla. Tavoitteena oli kehittää kouluyhteisön oppilaiden yhteisöllisyyttä käyttäen työvälineenä oppilaiden itse toimittamaa koululehti Pajaria. Vuoden aikana valmistui kaksi lehteä, joiden tekoon osallistui kaikkiaan 15 nuorta. Projektilla saavutettiin hyvä pohja yhteisöllisyyden kehittymiselle ja lisääntymiselle kyseisillä pajaluokilla. (Järvinen 2009, 2, 27.)

Kiinnostavin ja eniten yhtäläisyyksiä omaan opinnäytetyöhöni sisältänyt tutkimus oli kuitenkin vuonna 2010 Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitokselle valmistunut Saara Revon väitöskirja Yhteisöllisyys voimavarana yliopisto-opetuksen ja –opiskelun kehittämisessä. Tutkimus koostui kahdesta osatutkimuksesta, joista ensimmäisessä testattiin yhteistoiminnallista oppimis- ja opettamiskulttuurin mallia Helsingin yliopiston maatalous-metsätieteellisessä tiedekunnassa. Toisen osatutkimuksen tavoitteena taas oli tutkia avoimen yliopiston opiskelijoiden ja perustutkinto-opiskelijoiden kokemuksia yhteisöllisyydestä.

Yhteisöllisyyden viemisessä yliopistokulttuuriin on havaittavissa aivan samantyyliisiä ongelmia kuin yhteisöllisyyden viemisessä kunnalliseen organisaatioon. Repo kuvasi yliopiston toimintakulttuuria yksilöllistä uraa ja yksilöiden välistä kilpailua suosivaksi. Toimintarakenteet, kuten opetusmenetelmät, eivät yleensä tue opiskelijoiden välisiä yhteistyötä. Yhteistoiminnallinen oppimiskulttuuri aiheutti myös kulttuurien välisiä törmäyksiä toimiessaan perinteisen oppimiskulttuurin peilinä. (Repo 2010, 6.)

Perinteisessä kunnallisessa organisaatiossakin uusien toimintatapojen kehittäminen on erittäin haastavaa juuri juurtuneiden ”hyväksi havaittujen” toimintamallien takia. Asioita on totuttu tekemään aina samalla tavalla, ja kaikki muutokset aiheuttavat törmäyksiä uusien ja vanhojen kulttuurien välillä. Kunnallisten organisaatioiden jäykähkö toimenkuviin ja tarkkaan rajattuihin tehtäväkenttiin perustuva toimintamalli ei suoraan ohjaa yhteistoimintaan, vaan pikemminkin päinvastoin. Kärjistetysti työntekijät tulevat töihin hoitamaan ainoastaan omaan toimenkuvaansa kuuluvia tehtäviään.

Yhteistoiminnallisilla työskentelymenetelmillä oli Revon tutkimusten perusteella vaikutusta hyvántahtoisien ilmapiirin syntymiseen, ja yhteisöllisyyden merkitys nähtiin tärkeänä, erityisesti opintoja edistävänä tekijänä. (Repo 2010, 7.)

### 3 TOIMINTAKESKUS VUOLTSU

Toimintakeskus Vuoltsu on Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden hallinnoima toimintakeskus, joka sijaitsee aivan Tampereen ydinkeskustassa osoitteessa Vuolteenkatu 13. Se on toiminut samoissa tiloissa vuodesta 1985. Vuonna 2012 toimintakeskus laajenee ja muuttaa täysin uusiin monitoimitalon tiloihin. Uusissa tiloissa päästään aloittamaan elokuussa 2012.

Toimintakeskuksen ja sen työntekijöiden pääasiallisena tehtävänä on tarjota tiloja ja toimintaa kaikille kuntalaisille. Toimintakeskuksesta löytyy kaksi tapahtumasalia, viisi kerhohuonetta, kulttuuripaja, videopaja, medialounge, tiedotus- ja palvelupiste, nettikahvila sekä koko maamme mittapuitteissakin ainutlaatuinen kädentaitojen keskus, jonka tilat pitävät sisällään savipajan, korulan, kangaspajan, ompelimon sekä huovutuspujan. Kaikkiaan toimintatilaa keskuksessa on noin 1100 neliometriä.

Vaikka toimintakeskuksen tiloja tarjotaan kaikenikäisille kuntalaisille, ovat toiminnan pääkohderyhminä kuitenkin 13-17 -vuotiaat nuoret, nuorten ryhmät, nuorisojärjestöt ja muut järjestöt. Näiden lisäksi toimintakeskuksen tiloja hyödyntävät myös päiväkodit, eläkeläiset, yritykset sekä yksittäiset kuntalaiset. Toimintakeskus Vuoltsun tiloja ja toimintoja hyödyntää vuosittain noin 50000 henkilöä.

Toimintakeskus Vuoltsun työyhteisön muodostavat 17 ammattitaitoista työntekijää, joista jokaisella on oma erityinen tehtävänsä toimintakeskuksessa. Henkilökunnan ikähaitari jakaantuu 25 ikävuoden ja 68 ikävuoden väliin. Myös koulutustaustat ovat hyvin vaihtelevat. Oma tehtäväni on toiminnanjohtajana johtaa toimintakeskusta sekä toimia esimiehenä keskuksen työntekijöille. Minun esimiehenäni on nuorisopalvelujohtaja.

Yhteisöllisyyttä tarvitaan toimintakeskuksessa paremman työilmapiirin ja yhteishengen luomiseksi sekä työyhteisön kehittymisen mahdollistajaksi. Lisäksi yhteisöllisyy-

destä haetaan apua työyhteisöön omatoimisuuden, vastuullisuuden ja asiakaspalvelun kehittämiseksi.

Tämä yhteisöllisyyden malli valmentaa henkilökuntaamme myös tulevaisuuteen. Kesällä 2012 avattava monitoimitalo asettaa työntekijämme uusien haasteiden eteen. Toimintamme ja tilamme laajenevat ja tehostuvat, asiakasmäärämme kaksinkertaistuvat. Yhteisöllisyyden mallin avulla pyrimme hiomaan yhteistä toimintakulttuuriamme aktiivisempaan ja yhteistoiminnallisempaan suuntaan, jotta olisimme valmiita syksyllä 2012 palvelemaan tamperelaisia entistä paremmin ja monipuolisemmin.

#### 4 YHTEISÖ

Yhteisön käsite juonnetaan historiallis-sosiologisesti Aristoteleen filosofiaan, josta on nostettu esiin ihmisen luontainen ei-sopimuksenvarainen pyrkimys yhteisöllisyyteen, yhteistoimintaan ja yhteiseen hyvään. Klassisen sosiologian yhteisökäsite puolestaan tiivistyi Tönniesin vuonna 1887 esittämään *Gemeinschaft* (yhteisö) ja *Gesellschaft* (yhdistys tai yhteiskunta) jaotteluun. Siinä yhteisöä kuvastivat perheen ja kylän harmonia sekä lämpimät ihmissuhteet, joita vastassa oli egoistinen ja kylmä laskelmoiva yhteiskunta. (Kangaspunta 2011, 16-18.)

Käsitteen yhteisö voidaan Kangaspunnan (2011, 80) mielestä katsoa myös liittyvän traditionaaliseen elämäntapaan, jota leimaa pysyvyys, suhteiden kiinteys ja jatkuvuus, sitoutuminen fyysiseen paikkaan, yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhteinen historiallinen tarina, jonka jäsenet voivat jakaa.

Sana yhteisö on määritelty Suomen kielen perussanakirjassa ihmisryhmäksi tai yhteenliittymäksi, jotka muodostavat kokonaisuuden: elämän muodon, taloudellisten tai aatteellisten päämäärien tai muiden vastaavien perusteella. Yhteisö-sana on johdettu suomen kielessä sanasta ”yhdistää”. (Suomen kielen perussanakirja 1994, 619.), (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9.)

Juridisessa kielenkäytössä yhteisöiksi kutsutaan jäsenyyteen tai omistukseen perustuvia yksityisoikeudellisia oikeushenkilöitä. Jäsenyyteen perustuvien oikeushenkilöiden perustyyppi on rekisteröity aatteellinen yhdistys. Omistukseen perustuvat oikeushenkilöt ovat yhtiöitä. Yksityisoikeudellisten oikeushenkilöiden lisäksi oikeusjärjestyk-

semme tuntee joukon julkisoikeudellisia oikeushenkilöitä. Nämä jäsenyyteen perustuvat oikeushenkilöt – valtio ja kunnat – ovat julkisyhteisöjä. (Saarenpää. 1996, 72-73.)

#### 4.1 Yhteisö-käsitteen merkitys

Yhteisön ja yhteisöllisyyden ymmärtäminen eri yhteyksissä voi olla vaikeaa, koska yhteisöllä käsitteenä on useita merkityksiä. Käsitteen laajuus voi vaihdella ihmiskunnasta muutamaan ihmiseen ja alueellinen laajuus koko maapallosta yhteen ruokakuntaan. Yleisimmillään yhteisö käsitteenä viittaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen tapaan, yhteisyyteen, ihmisten väliseen suhteeseen tai siihen, mikä on yhteistä tietylle ihmisryhmälle. Yleisenä käsitteenä yhteisöä on vaikeaa käyttää, koska sen merkitys ja käyttö jäävät usein hämäräksi. Siksi käsite yhteisö on aina hyvä määrittellä ja tehdä selväksi myös sen käyttöyhteys. (Haapamäki, Kaipio, Keskinen, Uusitalo & Kuoksa 2000, 11.)

Filander & Vanhalakka-Ruoho (2009, 35) ovat todenneet, että yhteisö käsitteenä on retorisesti hyvä, mutta tieteellisiin tarkoituksiin käyttökelvoton, koska sitä on lähes mahdotonta määrittellä yksiselitteisesti. Yhteisö käsitteenä tarkoittaa heidän mukaansa eri asioita eri ihmisille. Lähes poikkeuksetta siihen liitetään positiivisia merkityksiä, kuten yhteistyö, harmonia, yhteisyyden tunne sekä altruistinen, eli epäitsekäs ja pyyteetön välittäminen muista.

Nivalan (2008, 50-51) mukaan yhteisö-käsitteen määrittelyssä on kärjistetyksi kysymys siitä, kokevatko ihmiset yhteenkuuluvuuden tunnetta vai eivät ja mikä on keskeisin ihmisiä yhdistävä tekijä. Hän jaottelee yhteisöt kolmeen luokkaan:

1. Muodollisiin yhteisöihin, joista esimerkkinä voi olla rekisteröity yhdistys. Se voi olla olemassa, vaikka sen jäsenet eivät kokisikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.
2. Toiminnallisiin yhteisöihin, kuten esimerkiksi kansalaisliikkeet, joiden jäsenet kokevat kuuluvansa yhteisöön ja joiden toiminta perustuu jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen.
3. Symbolisiin yhteisöihin, jotka muodostuvat saman aatteellisen ajatusmaailman jatkavista jäsenistä. Symbolisen yhteisön jäsenyys rakentuu ja vahvistuu aatteen sisäistämisen ja siihen sitoutumisen kautta.

Toimintakeskus Vuoltsun työyhteisö koostuu kymmenestä miehestä ja seitsemästä naisesta. Se on oma pieni yksikkönsä Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden sisällä. Työyhteisöämme yhdistäviä tekijöitä ovat fyysiset puitteet eli toimintakeskus Vuoltsu rakennuksena, toimintamme pääkohderyhmä 13–17 -vuotiaat nuoret, sekä yhteinen päämäärämme, tulevaisuudessa hämmöittävä monitoimitalo, uusine haasteineen ja mahdollisuuksineen.

Vaikka yhteisön yleispätevä määrittely on erittäin vaikeaa, on yhteisöllisen toiminnan määrittely kuitenkin helppoa ja mielikuva ”hyvästä” yhteisöstä on yleisesti tunnettu. ”Hyvän” yhteisön tunnusmerkit täyttyvät silloin, kun joukko yhteen liittyneitä ihmisiä toimii yhdessä elinehtojensa parantamiseksi. Päätösvalta käytössä olevista resursseista ja toiminnasta on yhteisöllä, ja niiden hallintaan osallistuvat kaikki yhteisön jäsenet. Kyseessä on yhteisö, kun ihmiset elävät tai asuvat yhdessä, toimivat yhdessä ja/tai ajattelevat tietyistä asioista samalla tavoin. (Lehtonen 1990, 17, 29.)

Filander ja Vanhalakka-Ruoho (2009, 42-43) korostavat, että perinteisesti yhteisöllä tarkoitetaan johonkin alueelle tai paikkaan sijoittuvaa jatkuvaa vuorovaikutteista ihmisten elämänmuotoa ja paikalliskulttuuria. Yhteistä kuitenkin kaikelle yhteisöllisyydelle heidän mielestään on, että siinä otetaan mukaan ja suljetaan samanaikaisesti pois. Yhteisöissä tapahtuu siis inklusion ja eksklusion prosesseja.

Toimintakeskus Vuoltsun työyhteisössä inklusion ja eksklusion prosessit huojuuttivat yhteisön tasapainoa avoimuuden puuttuessa varsinkin alkuvaiheessa. Lähes poikkeuksetta, kun pieni ryhmä työntekijöitä kokoontui työpäivän aikana, se aiheutti ulkopuolelle jääneiden keskuudessa ihmettelyä, kateutta ja kyräilyä. Mikäli esimiehenä keskustelin työasioista joidenkin työntekijöiden kanssa useammin kuin muiden, se leimattiin välittömästi kyseisten työntekijöiden suosimiseksi.

Hyypän (2002, 25-28) mukaan inhimilliset vuorovaikutussuhteet ovat tärkein yhteisöjä kuvaava seikka. Yhteisöt muodostuvat sosiaalisista verkostoista, joiden silmukoita hän kuvailee tiukoiksi tai löysiksi. Yhteisöön kuulumisen on aina kaksisuuntaista, koska kaksisuuntainen vaikuttaminen on yksi keskeisiä yhteisötunteen perusteita. Yhteisön yhtenäisyyden kulmakivenä pidetäänkin ryhmän jäsenten ja ryhmän välistä vuorovaikutusta. Kun ihmiset toimivat yhteisöissä, he integroituvat yhteisöihin ja tyydyttävät samalla inhimillisiä tarpeitaan. Yhteenkuuluvuuden jakautuessa yhteisössä

kaikille se vahvistaa suotuisaa käyttäytymistä ja johtaa usein yhteisten arvojen synty-miseen. Jos yhteisön toiminnan päämäärä on vahva ja selkeä, voi yhteisöissä syntyä käsin kosketeltava yhteistunne.

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 10) mukaan suhtautuminen yhteisöihin ja yhteisöllisyyteen on muuttunut ajan kuluessa. Teknologian jatkuva kehittyminen ja muutokset ovat tuoneet tullessaan uudenlaisia yhteisöjä. Nettyhteisöissä, kuten facebookissa vuorovaikutusmallit ovat täysin erilaiset kuin perinteisissä yhteisöissä. Rämö (2011, 2) painottaa kuitenkin, että pelkästään verkossa tapahtuvan vuorovaikutuksen pohjalta syntyneeseen yhteisöllisyyteen suhtaudutaan sekä positiivisesti että negatiivisesti. Virtuaaliyhteisöllisyyttä on pidetty kuvitteellisena ja symbolisena perinteisen, toiminnallisen yhteisöllisyyden sijaan. Se eroaa kuitenkin perinteisestä yhteisöllisyydestä vain siten, että siitä puuttuu vuorovaikutus kasvokkain. Rämön mukaan tämä ei silti tee siitä epäaitoa, ja virtuaaliyhteisö-käsitteellä ei siten voida viitata yhteisöllisyyden laatuun, vaan yhteisön jäsenten vuorovaikutuskanavaan.

## 4.2 Yhteisön kehitystasot

Kari Murto määritteli 1970-luvun lopulla yhteisön kehitystasot, joita Kalevi Kaipio 1990-luvun loppupuolella vielä muokkasi edelleen päätyen viiteen eri kehitystasoon. Alun perin laitosmaailmaan suunnatut kehitystasot ovat mielestäni hyvin sovellettavissa ja vertailukelpoiset myös muihinkin työyhteisöihin. Toimintakeskus Vuoltsun yhteisöllisyyden mallia suunniteltaessa määrittelin työyhteisömme lähtötason samaisella asteikolla osittain ensimmäiselle ja korkeintaan toiselle tasolle. Työyhteisöllemme tunnuksenomaisia piirteitä tuolloin olivat yhteisen perusnäkömyksen ja tavoitteiden puuttuminen, ongelmien vähättely sekä asioiden ajaminen eteenpäin omista, itsekkäistä tarpeista lähtien.

Murron ja Kaipion (1999, 56-59.) määrittelemien yhteisön kehitystasojen alimmalla portaalla olevaa yhteisöä kutsutaan pahoinvointia edistäväksi yhteisöksi. Sen toimintaa kuvastavia piirteitä ovat yhteisen perusnäkömyksen puuttuminen sekä eriävä käsitys yhteisön perustehtävästä, käytännöistä ja tavoitteista. Säännöllistä kokoontumista ei nähdä tärkeänä yhteisössä, ja ongelmat sekä ristiriidat kielletään.

Seuraavalla portaalla olevaa yhteisöä nimitetään erillisten arvojen ja normien yhteisöksi. Tällaisen yhteisön sisällä työntekijöiden normit ovat vallitsevia. Ehdot ja sään-

nöt määritetään yksipuolisesti ja tiedotetaan asiakkaille. Asiakkaat velvoitetaan käyttäytymään sääntöjen mukaisesti. Asiakkaat ajavat usein omaa etuaan ja samalla muuttavat yhteisön toimintaa epäsosiaaliseen suuntaan. Erillisten arvojen ja normien yhteisön toimintaa leimaavat monipuoliset ja runsaat sääntöluettelot.

Kolmannen tason yhteisö kantaa nimeä esiyhteisöllinen ulkoisen järjestyksen yhteisö. Sitä kuvastavia piirteitä ovat yhteisten kokousten säännöllisyyden korostaminen sekä asiakkaiden roolin ja mielipiteiden ilmaisun tärkeyden korostaminen. Vuorovaikutussuhteista puuttuu kuitenkin aito rehellisyys; myös välittömyys sekä varauksellisuus leimaavat tällaisen yhteisön vuorovaikutusta.

Toiseksi korkeimman tason yhteisöä kutsutaan sosiaalisesti yhteisöksi. Sille tyypillistä on, että sen aktiivisimmista asiakkaista on muodostunut ydinjoukko, joka tukee henkilöstöä ja on hyväksynyt asetetut tavoitteet ja normit. Asiakkaiden ydinjoukko kyseenalaistaa myös henkilöstön toimintoja, vaatiessaan tasa-arvoa yhteisössä henkilöstön ja asiakkaiden välillä. Yhteisön sisällä on kuitenkin jo havaittavissa pyrkimystä keskinäiseen auttamiseen.

Korkeimman tason yhteisön Murto ja Kaipio ovat nimenneet yhteisökasvatukselliseksi yhteisöksi. Kun yhteisö on tällä tasolla, yhteisten päämäärien ja tavoitteiden takana on suurin osa työntekijöistä ja asiakkaista. Tehtävien jako on sujuvaa, ja niiden valvonta tapahtuu joustavasti. Tulevaisuutta suunnitellaan pitkäjänteisesti niin yhteisön kuin yksilönkin näkökulmasta. Toimintojen kyseenalaistaminen ja arviointi on jatkuvaa, ja yhteisön ongelmat nähdään positiivisena mahdollisuutena kehittää yhteisöä.

### **4.3 Yhteisön jäsenyys**

Jokainen, joka kuuluu yhteisöön, on yhteisönsä jäsen. Jäsenyyden tunne kertoo siitä, että ihminen kuuluu johonkin ja on henkilökohtaisissa suhteissa yhteisön muiden jäsenten kanssa. Jäsenyyttä voidaan vahvistaa jäsentunnuksilla, jotka erottavat saman yhteisön jäsenet muista. Jäsenyys muodostaa näin ollen rajan yhteisöön kuulumattomiin. Raja luo turvallisuuden tunnetta, mutta näiden rajapintojen määrittäminen ei ole aivan yksinkertaista. Usein rajoihin luotetaan siksi, että omaa ryhmäkuntaisuutta halutaan suojella jotakin ulkopuolista oletettua tai todellista uhkaa vastaan. Yhteisön rajat ylittäviä henkilöitä ei suosita yhteisön sisällä, heidät nähdään ennemminkin pettureina. Syrjityksi joutumisen pelko tiivistää yhteisön keskinäisiä välejä. (Hyypä 2002, 25.)



Yhteisön jäsenyys on merkityksellistä, koska se tarjoaa yksilölle mahdollisuutta samaistua yhteisöön tai sen jäseniin. Yhteisö tarjoaa yksilölle myös sisäisen psyykkisen maailman tarvitsemaa turvallisuutta. Yhteisöissä yksilöt kohtaavat toisensa avoimempina kuin arkisessa kanssakäymisessä. Siitä seuraakin omien ongelmien, vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen, kun niitä joutuu peilaamaan oman yhteisönsä muiden jäsenten ominaisuuksiin. (Hyypä 2002, 26.)

Murto (1992, 13-16) on määritellyt yhteisön jäsenyyttä neljän tekijän avulla seuraavasti:

1. Yhteisön jäsenet tuntevat toisensa ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.
2. Yhteisön jäsenillä on yhteenkuuluvuudentunne keskenään, sekä tunne siitä, että he itse ja muut yhteisön jäsenet ovat jotenkuten yksimielisiä siitä, että ketkä yhteisöön kuuluvat.
3. Yhteisön jäsenillä on perustehtävän kannalta olennaisissa kysymyksissä riittävästi yhteistä sosiaalista todellisuutta.
4. Yhteisössä voidaan erottaa intensiteetiltään eritasoisia ryhmiä, riippuen jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen tiiviyydestä.

#### **4.4 Yhteisöllisen identiteetin kehitysvaiheet**

Sosiaalisen todellisuuden määrä yhteisössä määrittelee pitkälti yhteisön yhteisöllisen identiteetin kehitysvaiheen. Hajanaisessa yhteisössä jäsenillä harvoin on yhteistä sosiaalista todellisuutta. Kari Murto on jo 1990-luvun alussa määrittänyt kolme ideaalityyppiä, jotka kuvaavat yhteisön tilaa eri identiteetin kehitysvaiheissa. Olen ottanut Murrin määrittämät kehitysvaiheet opinnäytetyöhöni, koska toimintakeskus Vuoltsulla vuoden aikana tehty työ ja työyhteisön kehitysvaiheet noudattelevat lähes identtisesti Murrin kehitysvaiheita.

Kari Murrin ensimmäinen vaihe, identiteetin yhteisö, kuvastaa toimintakeskus Vuoltsun lähtötilannetta täydellisesti. Jo opinnäytetyöni johdannossa todettu kunnallinen piittaamattomuus ja työyhteisön toimimattomuus olivat tuolloin selkeästi havaittavia piirteitä työyhteisössämme.

Murto on määritellyt identiteettittömän yhteisön tunnuspiirteeksi sen, että yhteisöllä on yleensä jokin fyysinen identiteetti, esimerkiksi tila tai rakennus sekä suhteellisen pysyvä jäsenistö. Tyypillisesti yhteisten keskustelujen puutteesta ja yhteisen ajan vähyydestä johtuen on tällaisen yhteisön sosiaalinen identiteetti erittäin heikko. Työpaikan aikaa käytetään omiin itsekkäisiin tarkoituksiin, ja kommunikointi työpaikalla on pinnallista ja pitäytyy käytännön asioissa. Työntekijät ovat vain fyysisesti läsnä työpaikalla, ja heille riittää vain selviytyminen työpäivästä toiseen. Tällaisen yhteisön toiminnallisia tuloksia Murto kuvailee vaatimattomiksi. (Murto 1992, 117-125)

Toimintamme käynnistyttyä ja talokokousten sekä keskusteluiden lisääntyttyä räjähdysmäisesti alkoi me-henki nostaa päätään. ”*Me vuoltsulaiset haluamme omat pikkujoulut koko nuorisopalveluiden pikkujoulujen sijaan*” lause tuli lähes samanaikaisesti työntekijöiden suusta talokokouksessamme vajaan puolen vuoden toimintamme jälkeen. Kehittymistä oli silti jo tapahtunut monella osa-alueella, muun muassa huvitoimikunta oli päättänyt anoa rahaa kaupungin virkistysjaostolta työyhteisömme yhteiseen, vapaa-ajalla toteutettavaan virkistystoimintaan.

Murto on kuvaillut tätä seuraavaa vaihetta uhmakkaan yhteisön vaiheeksi. Kun kokousten ja keskustelujen määrää yhteisössä lisätään, päädytään usein uhmakkaaseen kehitysvaiheeseen. Uhmakkuus suuntautuu usein yhteisön ulkopuolelle ja näkyy yhteisön asenteissa ympäristöön. Yksikön sisällä on kuitenkin tapahtunut suuria muutoksia identiteettittömään yhteisöön verrattuna. Yksikön tai yhteisön etu on ajanut yksilön edun edelle henkilöstön keskuudessa. Yhteisön ongelmia pystytään jo onnistuneesti ratkomaan, mikä parantaa yksikön yhteenkuuluvuutta. Työkavereita halutaan tavata myös vapaa-ajalla. (Murto 1992, 117-125)

Nyt, kun vuosi yhteisöllisyyden mallia on takana toimintakeskus Vuoltsulla, on työyhteisömme toiminnassa selkeästi havaittavissa palasia Murrin kehittyneimmän tason, eli itsetuntoisen yhteisön toiminnasta. Itseluottamuksemme on kasvanut selvästi, työyhteisömme ulkopuolisia työntekijöitä otetaan mielellään mukaan yhteistyöhön aikaisemman sulkeutuneisuuden sijaan. Jokaisen työntekijämme ammattitaitoa arvostetaan täysin eri lailla kuin aikaisemmin.

Murron määrittämälle kehittyneimmälle tasolle, itsetuntoiselle yhteisölle tyypillistä on, että yhteisö on vastuuntuntoinen ja toimii yhdessä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Sen itselleen asettama korkea vaatimustaso näkyy kaikessa yhteisön toiminnassa. Yhteisön itseluottamus on lisäksi noussut selkeästi, myös sisäinen ja ulkoinen avoimuus on kehittynyt huomattavasti. Itsetuntoinen yhteisö on Murron mukaan suvaitsevainen ja tukee yksilöllisyyttä sekä erilaisuutta. Tällaisissa yhteisöissä saattaa esiintyä ongelmia, mutta luottamus omiin ratkaisutaitoihin ja selviytymiseen vie yhteisöä ongelmien läpi ja johtaakin usein entistä vaativampien tavoitteiden asettamiseen. (Murto 1992, 117-125.)

## 5 YHTEISÖLLISYYS

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 11) mukaan ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä, joka koostuu vuorovaikutuksesta, henkilökohtaisesti tärkeistä suhteista, yhdessä olemisesta ja tekemisestä sekä luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta. Yhteisöllisyyttä käytetäänkin yleiskäsitteenä kuvaamaan ihmisten välistä yhteistyötä sekä monenlaisia yhteistyömuotoja. Muistettava kuitenkin on, että yhteisöllisyys voi ilmetä monin eri tavoin, eikä yhteisöllisyys aina tarkoita ihannetilaa.

Raina ja Haapaniemi (2007, 34) ovat määritelleet yhteisöllisyyden syntyvän yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta, yhteen liittymisestä yhdessä määriteltyjen rakenteiden puitteissa. Yhteisöllisyydessä ryhmän tavoitteena on kasvattaa yhteistä tietoisuutta vuorovaikutuksen avulla. Yhteisöllisyys on ryhmän kehittyvä ominaisuus.

Yhteisöllisen järjestäytymisen ehdot ovat melko tiukat. Yhteisössä toimimisen tulee perustua vapaehtoisuuteen. Koska yksilöt luovuttavat yksilöllisen päätösvaltansa yhteisölle, tulee yhteisön tavoitteiden olla jäsentensä hyväksymiä. Kaikkea yhteisön toimintaa leimaa demokraattisuus ja tasa-arvoisuus. Yhteisöllinen päätösvalta vaatii toimiakseen melko suurta autonomiaa, eli toimintatilaa sekä toimintavapautta. Ulkoiset syyt voivat aiheuttaa tarpeen ehtojen parantamiseen, mutta ne eivät saa estää yhteisön toimintaa. (Lehtonen 1990, 30.)

Kaipion (1999, 9) mukaan on paradoksaalista, että 2000-luvulla yksilön hyvinvointi edellyttää yhteisöjen toiminnan tehostamista. Yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisyyden tarpeista on yksilöllisyyttä korostavassa nyky-yhteiskunnassa huolehdittava tietoisesti.

Mikäli yhteisöllisyydestä huolehtiminen unohdetaan, on seurauksena eriarvoistuva, entistä kovempi ja epäinhimillisempi maailma.

Sennett (2002, 159) onkin kirjoittanut samasta aiheesta ja hänen mielestään kapitalistinen yhteiskunta on syytä passiivisuuteen. Yhteiskunnasta huokuu välinpitämättömyyttä, koska ihmisten tekemisillä ja niiden lopputuloksilla ei tunnu olevan mitään väliä. Sen takia ihmiset tuntevat itsensä nykypäivänä merkityksettömiksi ja kokevat, että kukaan ei välitä heistä tai tarvitse heitä. Tämä näkemys vaikuttaa mielestäni tosin hieman yksisilmäiseltä, koska sosialistinenkaan yhteiskunta ei ole pystynyt poistamaan näitä epäkohtia. Pelkästään yhteiskuntajärjestyksestä on vaikeaa löytää syytä näihin asioihin.

Toimintakeskus Vuoltsulla yli kymmenen edeltäneen vuoden aikana kuihtunut yhteisöllisyys näkyi selkeästi työntekijöiden turhautumisena. Töihin tultiin hoitamaan vain oma osuus töistä, minimipanostuksella. Kokouksissa äänekkäimmät ja röyhkeimmät ajoivat asioita, loput vain istuivat. Syyllistävä kulttuuri oli tukahduttanut innovaation työyhteisöstä.

## **5.1 Yhteisöllisyys työyhteisössä**

Työyhteisön yhteisöllisyys määritellään monesti henkiseksi tilaksi. Yhteisöllisyyteen ei voi pakottaa. Se on yksilöiden vapaaehtoisuuteen pohjautuva tunnetila. Yhteisöllisyys on ihmisten avointa liikettä työyhteisöön ja siellä toimivia kohtaan. Se näkyy työyhteisöissä yhteisön jäsenten tapana kohdella toisiaan ja ilmenee monin tavoin, esimerkiksi äänenkäyttönä, liikkeenä, vaitiolona, eleinä, välittämisenä ja välinpitämättömyytenä. Työyhteisöt ja niiden sosiaalinen elämä eivät ole enää samassa tilassa kuin ennen. Nykyään työntekijät nähdään voimavaroina eikä vain pakollisina rakenteellisina panoksina tuotokseen. Myös ristiriitatilanteiden hallintataidot sekä työyhteisöjen jäsenten vuorovaikutustaidot ovat vuosien saatossa kehittyneet, ja mahdollisuus yhä avoimempaan kanssakäymiseen on avautunut. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12-17).

Koko yhteisöllisyyden mallin olemassaolon ajan on toimintakeskus Vuoltsulla panostettu vuorovaikutuskulttuurin kehittämiseen. Miten saada kaikki työntekijät uskaltamaan kertoa mielipiteensä? Miten luoda ilmapiiri sellaiseksi, että kaikkia kuunnellaan

ja heidän ideansa sekä ajatuksensa huomioidaan. Vuorovaikutuskulttuurin kehittyminen on ensiarvoisen tärkeä mahdollistaja yhteisöllisyyden mallin toimimiselle.

Työyhteisöissä yhteisöllisyyden peruskivijalka on sallivassa ilmapiirissä. Yhteisöllisyyden toteutuminen vaatii työntekijöitä, jotka ovat riittävän tietoisia omista reaktiotavoistaan, tarpeistaan ja tavoitteistaan. Se vaatii yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen sekä yksilöllisyyden olemuksen ymmärtämistä. Tärkeää on työyhteisöissä tukea rohkeutta riskien ottamiseen, sallia epäonnistumisia sekä antaa mahdollisuuksia erilaisten kokemusten tutkivaan kohtaamiseen. Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppimista. Se tarkoittaa, että työyhteisössä opitaan yhdessä asioita koko yhteisön kehittämiseksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17.)

## **5.2 Sosiaalinen pääoma**

Kun puhutaan yhteisöllisyydestä, ei voida ohittaa käsitettä sosiaalinen pääoma, sillä yhteisöllisyyttä on nimittäin kutsuttu sosiaalisesti pääomaksi ensi kerran Amerikassa jo 1900-luvun alussa, jolloin se kytkettiin koulumenestykseen. (Hyyppä 2002, 48.)

Koivu ja Partanen (2006, 10) ovat määritelleet sosiaalisen pääoman yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan käytössä olevaksi voimavaraksi, joka muodostuu sosiaalisista verkostoista, toimijoiden keskinäisestä luottamuksesta sekä vastavuoroisuuden normeista.

Organisaation sosiaalista pääomaa ovat ihmisten väliset suhteet, verkostot, siteet sekä luottamus. Sitä suurempi on organisaation sosiaalinen pääoma, mitä enemmän vuorovaikutusta, sitoutumista ja yhteistyötä ihmisten välillä organisaatiossa on. Sosiaalista pääomaa kuvataankin varsinaisen pääoman sijasta mieluummin ajattelu- ja toimintamalliksi, jonka voi pelkistää luottamuksen käsitteeseen. (Kärkkäinen 2005, 31.)

Luottamuksen lisäksi sosiaaliseen pääoman sisään voidaan katsoa kuuluvaksi turvallisuuden tunteen, tunteen yhteisöllisyydestä, keskinäisen avunannon, erilaisuuden hyväksymisen sekä avoimuuden. Tärkein kysymys organisaation sosiaalisen pääoman kasvattamisessa on, millaisen ilmapiirin vallitessa työyhteisö on valmis oppimaan uutta, jakamaan olemassa olevaa osaamista sekä yhdistelemään omaansa ja muiden osaamista uudeksi. Organisaatiokulttuuri pitää muokata yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä edistäväksi. (Kärkkäinen 2005, 33.)

### 5.3 Luottamus

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 87) mukaan luottamus on yhteisössä syntyvä odotus säännönmukaisesta ja rehellisestä käyttäytymisestä sekä yhteistyöstä. Se pohjautuu työyhteisön yhteiseen normistoon ja koetaan dynaamisena käyttäytymispiirteenä, joka toteutuu, syvenee tai tuhoutuu erilaisissa työelämän vuorovaikutustilanteissa. Luottamuksen on katsottu parantavan työyhteisöissä työn tehokkuutta ja sujuvuutta sekä lisäävän työhyvinvointia. Se nähdään kivijalaksi, jonka varaan rakentuvat muutkin terveen työyhteisön tunnuspiirteet.

Kärkkäinen (2005, 32) painottaa, että luottamus on ihmisten välistä kanssakäymistä, rehellisyyttä sekä solidaarisuutta. Organisaatiossa luottamus on tiedon luomisen ja jakamisen edellytystekijä ja sitä tarvitaan sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa yhteistoiminnassa. Horisontaalinen vuorovaikutus on työntekijöiden välistä viestintää, vertikaalinen vuorovaikutus taas on viestintää johtoportaan ja työntekijöiden välillä. Luottamuksen puute horisontaalisessa vuorovaikutuksessa voi näkyä tietojen pantaamisena tai korkeana kynnyksenä kysyä tietoja tai apua muilta. Myös vertikaalisessa vuorovaikutuksessa luottamuksen puute voi näkyä tiedon pantaamisena ja palautteen antamisen vähyytenä.

Hyypä (2005, 33) toteaa, että yhteisö ei voi toimia demokraattisesti ilman luottamusta. Luottamus toimii ihmisten keskinäisiä suhteita koossa pitävänä tekijänä. Mitä suurempi on perusluottamus, sen helpompaa on yhdessä toimiminen ja olennaiseen keskittyminen.

Kärkkäinen (2005, 33-34) on pelkistänyt organisaation luottamuspääoman olemuksen seuraavasti:

1. Tasavertaisuus on olennainen tekijä luottamuksen syntymiselle.
2. Organisaation yhteinen etu ajaa aina yksilöllisten tarpeiden edelle.
3. Solidaarisuus, rehellisyys sekä ihmisten välinen kanssakäyminen on luottamusta.
4. Avoimuus sekä reilu vuorovaikutus organisaatiossa toimivat luottamuksen rakennusaineina.

5. Organisaation yhteistyö ei voi toimia ilman luottamusta.
6. Kaikki organisaation sopimukset ja järjestelyt perustuvat aina luottamukselle.

Toimintakeskus Vuoltsun yhteisöllisyyden mallin peruseriaatteita ovat avoimuus ja rehellisyys. Alkuvaiheessa työyhteisössä ilmennyttä kyräilyä, kateutta ja juoruilua poistettiin opettelemalla puhumaan suoraan asioista sekä nostamalla arkojakin asioita keskusteluun ja opettelemalla puhumaan tai kysymään asioista suoraan asianosaisilta, olettamisen ja arvailun sijaan. Perusluottamuksen kasvaessa työyhteisössämme alkoi työntekijöiden energia suuntautua toisten käyttämisen sijasta työyhteisön kehittämiseen.

Hyypä on (2005, 38) määritellyt luottamusta herättävän johtamisen tarkoittavan johtamista, jossa johdetaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa alaisten kanssa tietoa ja tunnetta apuna käyttäen.

Kärkkäinen on (2005, 33) kiteyttänytkin luottamuksen merkityksen organisaatiolle hienosti: ”Missä on luottamusta, siellä on varaa olla myös avoimia. Missä epäluottamus vallitsee, siellä ei taas uskalleta olla avoimia.”

#### **5.4 Vuorovaikutus ja dialogisuus**

Sosiaalisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan Kauppilan (2005, 19) mukaan ihmisten välistä toimintaa erilaisissa ympäristöissä. Monet sosiaaliset ärsykkeet kehittävät ja kasvattavat ihmisistä yhteisöjen jäseniä. Sosialisatioprosessi alkaa jo varhain lapsuudessa, ja siinä ihminen kehittyy yhteiskunnan jäseneksi myös sosiaalisilta taidoiltaan. Perhe, koulu ja ystävät näyttelevätkin tärkeää roolia vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. Sosiaalinen vuorovaikutus toimii yläkäsitteenä, jonka sisään kuuluvat muun muassa käsitteet sosiaaliset suhteet, sosiaaliset taidot sekä kommunikaatio, joka jakaantuu vielä sanalliseen ja sanattomaan viestintään.

Keskityn vuorovaikutuksessa tarkemmin vielä vastavuoroiseen vuorovaikutukseen, eli dialogisuuteen, koska sen ymmärtäminen on yhteisöllisyyden välttämätön edellytys.

Dialogi- sana koostuu alun perin sanoista ”dia” ja ”logos”, jotka yhdessä kuvaavat dialogisuuden olemusta, eli ”väliin kerättyä” maailmaa, jossa tapahtuu yhteisten mer-

kitysten virtausta. Dialogi on sosiaalisen kommunikaation keskeisimpiä osia, ja sen muodot voivat vaihdella eri kulttuureissa. Dialoginen vuorovaikutus on vastavuoroinen suhde, jossa tavoitellaan yhteisen tietämyksen ja ymmärryksen rakentamista. Ymmärryksellä tarkoitetaan uuden alueen löytymistä osapuolien välille, jossa lopullinen päätös syntyy, kun eri osapuolien näkemykset yhdistyvät. (Mönkkönen & Roos 2009, 154-155.)

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 96) mukaan dialogi on yhdessä ajattelemista, jossa kunnioitetaan keskinäistä ajatustenvaihtoa. Se on aitoa keskustelua, jossa molemmat osapuolet havaitsevat, myöntävät sekä tunnustavat toisen olemassaolon, vaikka vastustaisivat tämän mielipiteitä. Dialogissa kaikki voittavat.

Ennen yhteisöllisyyden mallin käyttöönottoa ei toimintakeskus Vuoltsussa voitu puhua dialogisesta keskustelukulttuurista. Työyhteisön keskustelut olivat hyvin pintapuolisia, eikä asioita uskallettu kritisoida, vaikka olisi ollut aiheittakin. Syyllistämisen kulttuuri oli sulkenut pois innovatiivisuuden, työyhteisö vältteli virheitä.

Kärkkäisen (2005, 55) mielestä dialogissa on kyse keskustelukulttuurista, mihin työyhteisössä halutaan pyrkiä. Se avaa mahdollisuuden tarkastella yhteisössä jokaisen jäsenen tavoitteita, oletuksia ja toimintatapoja. Olennaista Kärkkäisen mukaan on, että dialogiin osallistuvat ikään kuin pysäyttävät omat ja toisten näkemykset tarkastellakseen niitä sekä niiden merkityksiä.

Mönkkönen ja Roos (2009, 145) ovat osuvasti verranneet ihmisten välistä vuorovaikutusta tanssiin, jossa ihmiset kutsuvat toisiaan erilaisiin askelkuvioihin. Askelkuviot kuvastavat vuorovaikutuksen positioita, jotka suuntaavat vuorovaikutuksen kulkua ja määrittävät osallistujien asemaa keskusteluissa. Työyhteisön kannalta tärkeää on se, mistä elementeistä totuus muodostuu. Ketkä tuovat siihen mitäkin, mikä askelkuvio työyhteisössä valitaan ja tukevatko valitut askeleet yhteisöllistä vai yksilöllistä tanssia?

Työyhteisöissä keskusteluja ohjaavat Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 97) mukaan looginen, psykologinen sekä sosiaalinen taso. Loogisella tasolla tarkastellaan argumentteja ja niiden suhteita, psykologisella tasolla taas tunnetason vaikutuksia, ja sosiaalisella



tasolla tarkastelussa ovat keskustelijoiden keskinäiset suhteet sekä keskustelun tavoitteet.

Kärkkäisen (2005, 56) mielestä työyhteisön vuorovaikutuksessa tärkeää on jakaa kaikki luotettava ja asiaan liittyvä tieto koko työyhteisön jäsenille. Silloin heillä on mahdollisuus vapaaseen ja tietoiseen valintaan, joka on Kärkkäisen mielestä avain sisäisen sitoutumisen syntymiseen työyhteisön asioihin.

Dialogisen toimintakulttuurin syntyminen työyhteisöön on Mönkkösen ja Roosin (2009, 160-161) mukaan mahdollista vain dialogisen työotteen kautta. Työotteen, jossa pyritään tavoittamaan yhteisen tietämyksen aluetta ja asettumaan suhteeseen toisen tai toisten kanssa. Dialoginen vuorovaikutus edellyttää työyhteisöltä harjoittelua, arviointia ja tietoista asiaan paneutumista. Se ei synny itsestään, vaan vaatii johdonmukaista sanojen ja tekojen suhteen arviointia, joustavien vuorovaikutustilanteiden luomista ja mahdollisten vastareaktioiden ennakoimista ja hallintaa. Dialogin kehittymiselle on annettava tilaa ja mahdollistettava puitteet, jossa hedelmällistä vuorovaikutusta voi syntyä.

## **5.5 Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen haasteet**

Kun uutta yhteisöä perustetaan tai yhteisöllisyyttä vanhassa yhteisössä aletaan kehittää, tullaan kohtaamaan monia haasteita.

Kaipio (1999, 30-40) on korostanut vallankäytön organisoimisen merkitystä yhteisöllisyyden alkutaipaleella. Yhteisössä tulisi pohtia sitä, kuka valtaa käyttää yhteisössä ja kuinka. Keskustellen ja luottamusta luoden voidaan yhteisössä jakaa valtaa ja vastuuta toiminnasta koko yhteisölle. Tällöin vältytään tilanteelta, jolloin käskyt yhteisössä tulevat aina vain ylemmältä tasolta. Kaikessa yhteisön toiminnassa on tärkeää saavuttaa jäsenten välinen luottamus, ilman turvallista ja luottavaa ilmapiiriä ei synny keskustelua. Kun yhteisöltä puuttuu keskusteluyhteys, se helposti jämähtää paikoilleen eikä pohdi olemassaoloaan, tarkoitustaan eikä tavoitteitaan. Kehittymisensä eteen yhteisön on tehtävä kovasti työtä ja ymmärrettävä, että yhteisö elää jatkuvassa muutoksessa.

Perinteinen kunnallinen, hierarkkinen linjaorganisaatio on haastava malli yhteisöllisyyttä kehitettäessä. Pääasiallista valtaa ja vastuuta hallinnoi perinteisesti yksikön johtaja. Mitä alempana hierarkiassa ollaan, sen vähemmän, jos ollenkaan, valtaa yksittäisellä kenttätyöntekijällä on. Yleisesti myös päätäntävalta omaan työhön ja toimenkuvaan on alimmalla tasolla hyvin pieni. Tämä saattaa laskea työntekijän motivaatiota ja sitoutumista omaan työhönsä sekä heijastua työyhteisössä passiivisuutena ja piittaamattomuutena. Toimintakeskus Vuoltsulla valtaa ja vastuuta pyrittiin lisäämään jokaiselle omaan työhönsä nähden. Työntekijöiden ammattilaisuutta oman työhönsä hoitamisessa korostettiin. Hankintaoikeuksia lisättiin, mutta samalla kasvatettiin myös vastuuta kalenterivuositaisessa rahankäytön suunnittelussa oman työn osalta.

Raina ja Haapaniemi (2007, 158-159) ovat todenneet yhteisöllisyyden alkuvaiheiden ongelmiksi yhteisöjen jäsenten yhteistyötaitojen puutteellisuuden sekä yhteisöjen yhteisöllisyyden alkuvaiheiden eteen- ja taaksepäin suuntautuvien askeleiden avoimen käsittelyn ja niistä opiksi ottamisen.

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 49) kirjoittavat termistä kielteinen yhteisöllisyys ja korostavat, että vaarana yhteisöllisyyden kehittyessä yhteisössä on liian tiiviiseen samanmielisyyteen pyrkiminen. Yhteisön jäsenet etsivät yhteistä näkemystä luopuen samalla omasta identiteetistään. Seurauksena on, että yhteisössä ”leikitään” yhteisöllisyyttä. Samanmielisyyden ja yhdenmukaisuuden paineet tukahduttavat jäsenten halun esittää vaihtoehtoisia toimintatapoja, ja ristiriitoja peitellään tai niistä vaietaan.

Vuorovaikutuksen haasteiksi Kärkkäinen (2005, 57-58) on määrittänyt ammattitaidon ja osaamisvaatimusten jatkuvan muutoksen nyky-yhteiskunnassa. Osaaminen ja ammattitaito pitävät nykyään sisällään sekä tietojen ja taitojen hallintaa että niiden kommunikointia, yhteistyötä ja kykyä sekä halua työn jatkuvaan kehittämiseen.

Lisäksi pulmaksi vuorovaikutuksen kehittymiselle työyhteisössä saattaa Kärkkäisen mukaan muodostua niin sanotun hiljaisen tiedon määrä työyhteisössä. Tyypillisesti hiljaista tietoa esiintyy käsityötaitoissa, mutta todellisuuden tulkinnat sekä uskomukset ovat monesti myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on siis kokemuksen pohjalta opittua henkilökohtaista tietoa, jota on vaikeaa välittää ja viestiä. Sen ymmärtäminen, tietoinen käsittely ja oppiminen onnistuvat nimenomaan käytännön vuorovaikutuksessa tai dialogissa. Silloin yhteisön jäsenillä on motivaatiota jakaa omaa osaamistaan sekä halua oppia myös toisilta jäseniltä.

Hiljaisen tiedon siirtymättömyys on mielestäni iso ongelma perinteisessä kunnallisessa organisaatiossa. Jokaista tehtävää hoitaa lähes poikkeuksetta vain yksi työntekijä, ja sijaisia ei yleensä ole resurssien puitteissa mahdollista palkata. Kaikki työhön liittyvä tieto on siis ainoastaan yhdellä henkilöllä. Kun organisaatiossa perinteisesti vielä keskustelukulttuuri on olematonta, häviää usein monen vuoden kokemuksella hankittu tieto työntekijän lähdön mukana, ja seuraava työntekijä aloittaa ikään kuin alusta saman työn kehittämisen. Toimintakeskus Vuoltsulla olemme pyrkineet tähänkin vaikuttamaan vuorovaikutuskulttuuriamme kehittämällä. Työntekijät ovat talokokouksissamme esitelleet vuorollaan toimenkuviaan ja työtehtäviään koko työyhteisölle, jolloin jokaisen tehtävät ja suunnitelmat ovat paremmin koko työyhteisön tiedossa.

## **6 YHTEISÖKASVATUS**

Kaipion ja Murron (1980, 10, 144) mukaan parhaimmillaan vastuulliseen yhteistyöhön oppiminen ja yhteistyömenetelmien kehittyminen toteutuu demokraattisessa yhteisössä. Kun kasvatetaan ja kasvetaan yhteistyöhön, oikeastaan kasvatetaan ja opitaankin demokratiaa.

He määrittelevät yhteisökasvatuksen kasvatukselliseksi menettelytavaksi, joka perustuu kasvattajien ja kasvatettavien yhteistyöhön ja yhteiseen suunnitteluun, demokraattiseen päätöksentekoon ja yhteiseen vastuuseen toiminnasta sekä velvollisuuksien ja tehtävien hoitoon. Toiminnalliset periaatteet yhteisökasvatuksessa ovat käytännössä tasa-arvoisuus ja yhteisöllisyys, terveen järjen periaate, avoimuus ja rehellisyys, ehdoton oikeudenmukaisuus, luottamuksen periaate sekä fyysisen ja psyykkisen koskemattomuuden periaate.

Yhteisenä tavoitteena yhteisökasvatuksen alueen eri menetelmillä on saada työyhteisöissä käyntiin vuoropuhelu sekä tavoitteellinen toiminta yhteisen arvoilmaston ja työkuultuurin ilmiöiden kirkastamiseksi ja selventämiseksi, muuttaa tämän avoimen vuoropuhelun – dialogin – kautta ihmisten toimintamalleja yhteistyötä edistävään suuntaan ja rakentaa pysyvä toimintamalli yhteisten asioiden päättämistä ja sopimista varten. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 33.)

Kaipion (1999, 53) mukaan kontekstuaalisuuden huomioiminen periaatteita luotaessa on erityisen tärkeää. Jokaisella yhteisöllä on omat tarpeensa ja käytänteet, joiden pohjalta yhteisön yhteiset periaatteet tulisi luoda. Yhteisesti hyväksytyt periaatteet toimivat arvovaltaisena, yhdessä hyväksyttynä arvo- ja moraaliperustana, joihin yhteisen normiston rakentaminen, yhteiset ratkaisut ja toiminta päivittäinen nojaavat.

Taustateorioita yhteisökasvatukseen ovat erilaiset ryhmäteoriat, joissa ryhmän keskustelun katsotaan johtavan yksilön tasolla ratkaisuihin suhteessa ryhmään ja sen arvo maailmaan. Ryhmäteoriat perustuvat myös tarveperustalle. Turvallisuuden, yhteenliittymisen tai hyväksymisen tarve ovat vahvimpia ihmisen tarpeista. Ryhmä vahvistaa ja tyydyttää näitä keskeisiä tarpeita, ja sitoutuminen muodostuu vahvaksi, mikäli yksilö ensin pystyy saamaan avointa ja totuudellista tietoa ryhmän ja yhteisön arvoperustasta ja tavoitteista. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 33-34.)

Tikka (1988, 13-15) on määritellyt yhteisökasvatuksen lähtökohdiksi koko kasvatusyhteisön tietoisesti hyväksikäytön kasvatuksen välineenä sekä teorian ja toiminnan vastaavuuden. Yhteisökasvatuksen tavoitteena on Tikan mukaan kasvattaa itsetuntoisia, luottavaisia, aktiivisia, vastuuntuntoisia ja yhteistyökykyisiä ihmisiä. Menestyksellisen kasvatustyön ratkaisun avaimet ovat avoin ja rehellinen palaute sekä yhteisön asettamat vaatimukset käyttäytymistä ja toimintaa kohtaan yhteisössä. Yhteisön jäseniltä vaaditaan vilpittömää työtä ja ponnistelua yhteisten päämäärien saavuttamiseksi sekä avointa ja rehellistä kommunikointia keskenään.

## **7 OPPIVA ORGANISAATIO**

Ahonen ja Pohjanheimo (2000, 8-9) ovat määrittäneet oppivan organisaation sellaiseksi, jossa työntekijät jatkuvasti kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamia asioita. Siinä kehitetään työntekijöiden kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa, rohkaistaan yhteistoiminnallista tavoitteiden muodostamista sekä opitaan oppimaan yhdessä. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat kyky luoda, siirtää ja hankkia tietoa sekä muokata omaa käyttäytymistä uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Henkilöstön osaamisessa keskitytään useiden henkilöiden oppimiseen ja heidän osaamisensa yhdistymiseen yksilön tietojen ja taitojen sijaan. Organisaation oppiminen nähdäänkin elävänä toiminnan kehittämistapahtumana.

Sydänmaanlakan (2007, 23-26, 55-56) mielestä nykyajan jatkuva, kiihtyvä muutos asettaa myös isoja haasteita ja vaatimuksia organisaation oppimiselle. Organisaation on pystyttävä muuttumaan nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Oppivalla organisaatiolla täytyy olla kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Lisäksi sen on pystyttävä oppimaan kokemuksistaan ja kyettävä tarvittaessa nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toisten nopeus oppia on vain tehokkaampi kuin toisten. Oppivassa organisaatiossa virheet ovat osa oppimisprosessia, mutta niistä pitää oppia. Olennaista on toimintatapojen nopea muuttaminen, asioiden nopea käytäntöön vienti, opitun soveltaminen ja edelleen kehittäminen.

Kunnallisen puolen haasteena ovat nimenomaan jäykkyys ja hitaus. Mitkään asiat eivät tapahdu nopeasti organisaatiossa. Perinteistä kunnallisessa työssä on se, että kun on löytynyt hyväksi havaittu toimintatapa, sitä käytetään muuttumattomana niin kauan kuin mahdollista, vaikka tarvetta suunnan muuttamiseen olisi ollut jo paljon aikaisemmin. Toimintakeskus Vuoltsun yhteisöllisyyden mallissa on pyritty rikkomaan perinteisiä kunnallisia toimintatapoja arvostamalla innovatiivisuutta ja rohkeutta kokeilla välillä hullultakin tuntuvia asioita. Muutosta on haettu ennen kaikkea rikkomalla rutiineja ja kyseenalaistamalla vanhoja käytänteitä.

Yrityksen oppimiskyky nähdään nykyään yrityksen kriittisenä selviytymis- ja kilpailutekijänä. Oppivan yrityksen työntekijät aistivat ympäristössä tapahtuvia muutoksia, käsittelevät omaa toimintaa koskevaa tietoa ja kehittävät sen perusteella toimintaansa vastaamaan paremmin ympärillä muuttuviin tilanteisiin. Työntekijöiden työkokonaisuudet, vastualueet ja työnkuvat kehittyvät ositetuista työtehtävistä kohti laajempia työkokonaisuuksia. (Jylhä, Paasio & Strömmer 1997, 161.)

Ahosen ja Pohjanheimon (2000, 34) mukaan oppivan organisaatio- ajattelun pääperiaatteisiin kuuluukin tapa ajatella, että aikaisemmin tehtyjä ratkaisuja tulee aina voida pohtia uudestaan ja tarvittaessa myös tehdä uusia ratkaisuja. Ratkaisut nähdään enemminkin sopimisena, jolloin siihen sisältyy jo sopimuksen muuttamisen mahdollisuus sopimusosapuolten niin halutessa.

Työyhteisön on opittava yhdessä. Jalava ja Vikman (2003, 84,85) ovat kirjoittaneet, että yhteistoiminnassa tapahtuva oppiminen sekä tiedon tuottaminen saattaa olla hidasta, mutta syntyvän tiedon hyödynnettävyyden nopeus ja käyttökelpoisuus työyhteisössä korvaa yhteiseen pohdintaan liittyvän hitaustekijän. Yksittäisen työntekijän toiminta on aina jossain määrin riippuvainen siitä, miten muut yhteisön jäsenet saman asian näkevät ja kokevat. Jotta tieto tai taito muuttuu jaetuksi, on ihmisten opittava yhdessä. Sellainen tieto, joka ei välity tai liiku työyhteisössä, vaan pysyy pelkästään yksilön omaisuutena, kehittyy hitaasti ja on heikosti hyödynnettävissä käytäntöön organisaatiossa.

Sydänmaanlakka (2007, 58-62) onkin määrittänyt organisaation kymmenen tärkeintä oppimistaitoa. Ne ovat aktiivisesti kehitettäviä taitoja, joilla tuetaan organisaation kehittymistä. Oppimistaidot ovat organisaation oppimistehokkuuteen vaikuttavia toimintatapoja, prosesseja ja arvoja. Tärkeimmät oppimistaidot Sydänmaanlakan mukaan ovat:

Systeemiajattelu, eli kaikki vaikuttaa kaikkeen ajattelu: Se tarkoittaa, että organisaation työntekijöiden on opittava hahmottamaan monimutkaisia kokonaisuuksia totutun lineaarisesti ja pysyvästä perspektiivistä tarkastelun sijaan.

Sisäisten toimintaa ohjaavien mallien tiedostaminen: Organisaation jaettu viitekehys koostuu näistä ajattelu- ja toimintatavoista, jotka ovat usein tiedostamattomia sekä rutiineiksi muuttuneita. Ne pitää tasaisin välein nostaa esille organisaatiossa ja testata niiden oikeudellisuus kulloisessakin tilanteessa, sillä ne voivat myös tehokkaasti toimia uudistumisen jarruina.

Strateginen oppiminen: On organisaation kyvykkyyttä tulkita maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmallejaan ja havainnoida uusia sekä kykyä nopeaan organisaation strategian tarkistukseen ja tarvittaessa suunnan muuttamiseen.

Palautejärjestelmien käyttö: Monen suuntaisen palautteen saaminen oikea-aikaisesti on organisaation kasvun ja kehityksen edellytys. Palautteen avulla voidaan estää monien ongelmien syntyminen tai vähintään mahdollistaa ongelmien nopea ratkaiseminen. Toimivien palautejärjestelmien käyttö edellyttää organisaatiolta avoimen ja suoran kommunikoinnin kulttuuria.

Itsensä johtaminen: Työntekijöiden pitää pystyä vaikuttamaan omaan kehittymiseensä ja oppimiseensa. Heiltä odotetaan itsenäisen työtteen hallintaa, työhön sitoutumista, oma-aloitteisuutta ja vastuuntuntoa sekä omien heikkouksien tunnistamista ja jatkuvaa kehittämistä. Johtamista delegoidaan yksilöille ja tiimeille, jolloin tärkeäksi nousevat työntekijöiden kyky keskittyä olennaiseen sekä nähdä todellisuus selkeästi.

Tiimioppiminen: Tiimit ovat oppimisen perusyksikköjä organisaatiossa. Tiimioppimisen kautta mahdollistuu uusien, monipuolisempien ratkaisumahdollisuuksien löytäminen ja oivaltaminen.

Yhteinen visio: Yhteisellä koko organisaation kanssa jaetulla selkeällä visiolla ohjataan organisaation toimintaa myös osaamisen ja kehittämisen suhteen sekä varmistetaan yhteiseen suuntaan eteneminen.

Aktiivinen vuoropuhelu: Eli dialogisuus on oppivan organisaation tärkeä tunnusmerkki. Se edellyttää avointa organisaatiokulttuuria, jossa suvaitaan erilaiset mielipiteet sekä asioiden kyseenalaistaminen. Käytännössä se on erilaisten kysymysten ja ongelmien aktiivista, vuorovaikutteista pohdintaa, jonka avulla organisaatiossa löydetään uusia mahdollisuuksia ja edesautetaan organisaation oppimista.

Tietojärjestelmien hyödyntäminen: Oppivan organisaation toiminnan edellytys on ajan kehityksessä kiinni pysyminen. Tietojärjestelmien mahdollistava rooli nykypäivän toiminnoissa sekä uusien innovatiivisten ratkaisujen hyödyntäminen ovat organisaation oppimisen kannalta kehitettäviä kohteita.

Osaamisen ja tiedon jakaminen: Kriittinen menestystekijä ja tehokkaan oppimisen edellytys organisaatiolle on, että kuinka hyvin sen sisällä pystytään tietoa ja taitoa jakamaan.

Toimintakeskus Vuoltsulla on pyritty yhteisöllisyyden mallin avulla vastaamaan mahdollisimman moneen Sydänmaanlakan määrittelemään organisaation oppimistaitoon. Pelkän oman toimenkuvan tarkastelun sijaan on jokaisen työntekijän ymmärrettävä olevansa tärkeä osa koko toimintakeskuksen toimintoja ja henkilökuntaa. Toimintakeskus on kaikkien vastuulla. Vanhoja ratautuneita rutiineja on hajotettu ja pyritty

tuomaan uutta ajattelua ja uudistumista koko työyhteisöön. Tiedon ja hiljaisen tiedon liikkumiseen on panostettu toimintakeskuksessa viimeisen vuoden aikana. Uusi toimitalo toimii kirkkaana, yhteisenä visiona koko henkilökunnallemme, ja onkin ollut toimintamallin käyttöönottoa helpottava ja työyhteisöä yhdistävä tekijä.

## 7.1 Organisaation kehityskaari

Peter Kline on esittänyt organisaation vaiheittain etenevän kehityskaaren. Sen vaiheista on tunnistettavissa sekä organisaation kehittyminen että myös siellä toimivien henkilöiden kasvuprosessi. Peter Klinen määrittelemät organisaation kehityskaaren vaiheet (Ranta 2005, 21-26) ovat seuraavat:

1. Syyllistävä organisaatio. Syyllistävä organisaatio on virheisiin ja epäonnistumisiin reagoiva tapahtumaorientoitunut organisaatio. Syyllisten ja syiden löytäminen epäonnistumisiin on tärkeää ja siihen kulutetaan energiaa uusien toimintamallien löytämisen sijaan. Onnistujat nähdään sankareina ja epäonnistujat syyllisinä. Henkilöstö välttelee riskejä ja pelkää epäonnistumisia, organisaation kehittyminen on vaikeaa.

2. Mukautuva organisaatio. Organisaatio siirtyy mukautuvan organisaation tilaan, kun syyllistävässä organisaatiossa tullaan tien päähän, ja toimintatapoja on pakko muuttaa. Ongelman aiheuttajaa aletaan etsiä toiminnasta syyllistämisen sijaan. Henkilöstö yhdessä johdon kanssa pyrkii löytämään ratkaisuja ongelmiin. Organisaatio jää usein ratkomaan vain yhtä ongelmaa, ja kehitetyt muutokset koskevat vain sitä. Kestävää uudistumista ei tapahdu, ellei organisaation tapa toimia muutu kokonaisvaltaisesti.

3. Tilanneherkkä organisaatio. Organisaation ollessa tässä vaiheessa syyllisiä epäonnistumisiin ei enää haeta, vaan ongelmia ratkaistaan uusien toimintatapojen avulla. Organisaatiossa on vallalla systeemiajattelu. Henkilöstö hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää kokonaisuuksien ja yksittäisten tapahtumien väliset yhteydet. Ongelmien välttämiseksi kehitetään yhteistyötä edistäviä metodeja, joita myös sovelletaan käytäntöön. Pitkäjänteinen työskentely ja jatkuva kehittäminen mahdollistuu. Vastuuta jaetaan tasaisesti koko henkilöstölle, ja toiminta on joustavaa. Riskejä uskalletaan ottaa ja mahdollisista epäonnistumisista otetaan opiksi syyllistämisen sijaan.



4. Luova organisaatio. Tässä vaiheessa henkilöstö tuottaa jo täysin uusia ratkaisuja, ja systeemiajattelu on jo syvällä kaikessa organisaation toiminnassa. Jatkuvasti kehittyvät ja muuttuvat toiminnot muovaavat organisaation visiota koko ajan. Tärkein työkalu luovassa organisaatiossa on kehittynyt kommunikaatioprosessi. Vanhoista toimintamalleista ollaan valmiita päästämään irti ja uskalletaan suunnata kohti uusia mahdollisuuksia.

## **8 YHTEISÖLLISYYDEN MALLI TOIMINTAKESKUS VUOLTSUSSA**

Ajatus toimintamallin kehittamisestä on ollut mielessäni jo muutamia vuosia. Työskennellessäni nyt Tampereen kaupungin toimintakeskus Vuoltsulla toiminnanjohtajana olen todennut, että yhteisöllisyyden merkitys työyhteisön kehittymiselle on erittäin suuri.

Havaintojeni mukaan ongelmana kunnassa on se, että perinteinen, jäykkä linjaorganisaatio ”vapauttaa” työntekijät vastuusta ja passivoi työntekijän asennetta työnsä kehittämistä kohtaan. ”Kunnallinen piittaamattomuus”-termi kuvaa mielestäni työasennetta, joka luo tilanteen, että töihin tullaan vain antamaan pienin mahdollinen vaadittava työpanos kuukausittaisen palkan vastikkeeksi. Innovatiivisuus, oma-aloitteisuus, avoimuus sekä aktiivisuus sisältyvät harvoin tällaiseen asenteeseen.

Siirtyessäni reilut kolme vuotta sitten nykyisiin tehtäviini, aloitimme työyhteisön kehittämisen niin sanotuin perinteisin, esimiesvetoisin keinoin. Teimme parin vuoden aikana työyhteisömme ilmapiirin kehittämiseksi melko paljon töitä, ja se tuntuikin vaikuttavan jossain määrin. Kuitenkin itselläni oli sellainen tunne, että poljemme paikallamme tai kierrämme kehää, jossa samat jo muka selvitetty ongelmat palasivat käsitteilyyn aina uudelleen ja uudelleen. Talomme kokoukset tuntuivat välillä melkoiselta yksinpuhelulta tai sitten äänessä olivat aina samat ihmiset, jotka muutenkin kommentoivat kaikkea. Isosta joukosta työntekijöitä oli aistittavissa välinpitämättömyyttä, tahdottomuutta muuttaa asioita tai käyttäytymistään. Myös oma työni tuntui turhauttavalta, kun päätyökseni ratkoin ristiriitoja, työni tai työyhteisöni kehittämisen sijaan. Jotain selkeää muutosta toimintaan oli saatava.

Yhteisöpedagogi-opinnoissani Mikkelin ammattikorkeakoulussa sain vahvistusta ajatuksilleni uuden toimintamallin kehittamisestä työyhteisööni, ja lopulta toimintamal-

lista muodostuikin opintojeni opinnäytetyö. Kehittämistyö Toimintakeskus Vuoltsulla alkoikin loppukeväällä 2010 työntekijöiden tunnelmien kartoituksella ja työyhteisömme lähtötason arvioinnilla.

## 8.1 Lähtötaso

Saadakseni sekä jonkinlaisen käsityksen työntekijöiden näkemyksestä työyhteisömme tilasta että tukea omille ajatuksilleni, teetin toukokuussa 2010 talokokouksen yhteydessä vapaamuotoisen kyselyn, johon työntekijät saivat vastata nimettöminä. Ohjeitukseni kyselyyn oli: *Kuvaile työyhteisömme tämän hetkistä tilaa ja kirjoita mielipiteesi työyhteisöstämme*. Talokokouksessa oli tuolloin paikalla kymmenen työyhteisömme jäsentä. Sain kysymyksiini seuraavanlaisia vapaamuotoisia vastauksia:

*”Tuntuu, että jokainen välittää todella vain omasta tontistaan ja on sellainen kuppikuntameininki”.*

*”Avoimuus on täällä tuntematon käsite, vaikka toista puhutaankin”.*

*”Kyttääminen ja virheiden löytäminen toisten tekemisestä ei ole vielääkään poistunut”.*

*”Enemmän voisi olla tehdään yhdessä meininkiä!”.*

*”Kateellisuus vaivaa = on helppo sanoa miksi toi toinen saa mutta mä en!”.*

*”Monelle työtehtävät ovat niitä mitkä antaa pomo tai joku muu, mutta ei olla omaaloitteisia => kehittyminen kärsii => jymähdetään samaan kaavaan”.*

*”Kukin hoitaa vain oman tonttinsa, eikä ideoita heitellä toisille, vaikka monesti ulkopuolinen näkökanta voisi tuoda jotain uutta”. ”Yhteisöllisyys puuttuu!”.*

*”On ikään kuin jääty tuleen makaamaan, koska Vuoltsun seinistä huokuu menneisyys, jonka takia ei koeta tarpeelliseksi muuttaa omia toimintamalleja, lisäksi sokkeloinen rakennus kieltämättä helpottaa poteroitumista”.*

Pääsääntöisesti negatiivis-sävytteisestä palautteesta löytyi kuitenkin pari positiivista-kin kommenttia:

*”Vuoltsulla on hyvää porukkaa ja yhteisö on hyvin kehityskelpoinen. Pitää jotenkin saada aikaan: me ollaan kaikki saman arvoisia -ajattelu!”*

*” Muuten työyhteisössä on mielestäni mukavia ihmisiä töissä. Erilaisuus on rikkaus”.*

Itse arvioin työyhteisömme lähtötason Kalevi Kaipion (1999, 56-57) yhteisön kehitystasasteikolla (1-5) osittain ensimmäiseen ja korkeintaan toiseen asteeseen; pahoinvointia edistävään yhteisöön ja erillisten arvojen ja normien yhteisöön. Pahoinvointia edistävän yhteisön tunnuspiirteistä työyhteisöämme kuvasivat yhteisen perusnäkömyksen puuttuminen työstä, yhteisten tavoitteiden puuttuminen sekä käytänteiden epäselvyys. Ongelmia vähätellään tai ne kiistetään, kun niitä kysytään. Erillisten arvojen ja normien yhteisön tunnuspiirteistä työyhteisömme tilaa kuvasivat lukuisat sääntöluettelot, joita ei edes muisteta ilman tarkistamista. Työyhteisössämme kommunikoitiin epärehellisin keinoin, asioita ajettiin eteenpäin omista, itsekkäistä tarpeista lähtien.

Oppivan organisaation näkökulmasta katsottuna työyhteisömme kuului mielestäni Peter Klinen määrittelemissä organisaation kehityskaaren vaiheissa ensimmäiseen vaiheeseen eli syyllistävään organisaatioon. (Ranta 2005, 21-26.) Tyypillistä toimintaa työyhteisössämme oli, että syyllisiä ja syitä virheisiin haettiin tämän tästä ja energiaa kulutettiin vanhojen asioiden vatomiseen uusien toimintojen kehittämisen sijaan. Syyllistämisestä johtuen työyhteisömme vältteli riskejä ja epäonnistumisia, joka selkeästi haittasi työyhteisömme kehittämistä.

## **8.2 Käytännön toiminnan aloittaminen**

Kaipio on (1995, 64) määrittänyt, että kun yhteisöissä käynnistetään yhteisöllistä toimintaa, etenee käynnistyminen yleensä seuraavien vaiheiden mukaan:

1. Yhteisistä säännöllisistä kokouksista sovitaan tai vakiinnutetaan ja terästetään jo vallinnutta kokouskäytäntöä kehittämistoiminnan tärkeimpänä elementtinä.
2. Pyritään selvittämään ja operationaalistamaan toiminnan perustehtävä ja tavoitteet koko yhteisölle.

3. Selvitetään ongelmakohdat ja muutostarpeet, joihin kaivattaisiin yhteisöllisiä interventioita.
4. Tavoitteiden sekä muutostarpeiden pohjalta keskustelemalla yhteisöt löytävät yleensä yhteisymmärryksen siitä, mihin käytännön toimiin ryhdytään ja yhteisö sitoutuu.
5. Päätetään toimia yhdessä sovittujen sääntöjen mukaan yhteisössä.

Edellä mainittujen vaiheiden ymmärtäminen tavoitetasolla on Kaipion (1995, 65) mukaan yleensä helppoa, mutta jokapäiväinen toiminta yhteisöissä voikin osoittautua ajateltua monimutkaisemmaksi, kun vuorovaikutus ja yhteistyö eivät toimikaan pääteyllä tavalla. Se voikin olla yksi syy, miksi yhteisökasvatuksen toimivuutta on epäilty.

Myös toimintakeskus Vuoltsun yhteisöllisyyden malli käynnistyi Kaipion vaiheita mukaillen syksyllä 2010. Aikaisemmin tasaisen satunnaisesti pidetyt talokokoukset päätettiin ryhtyä pitämään aina kahden viikon välein. Talokokouspäivämääristä tehtiin muistutuslehtinen jokaisen työntekijän työhuoneeseen sen lisäksi, että kaikki merkisivät puolen vuoden kokoukset kalentereihinsa. Poissaoloon kokouksista täytyi olla todella pätevä perustelu, entisen ”tulen, jos kerkiän” -ajattelun sijaan.

### 8.3 Yhteiset säännöt ohjaavat laivaamme

Syksyn 2010 kaksi ensimmäistä talokokousta käytimme yhteisten pelisääntöjen luomiseen. Alkukartoituksesta nousseisiin ongelmakohtiin pyrittiin tarttumaan yhteisillä säännöillä, joiden vaalimiseen ja toteuttamiseen kaikki työyhteisössämme pystyivät sitoutumaan. Toimintakeskus Vuoltsun yhteisöllisyyden mallin kantaviksi säännöiksi muodostuvat seuraavat seitsemän sääntöä:

1. **Tasa-arvoisuus:** Pyritään käyttäytymään tasa-arvoisesti muita kohtaan. Jokainen toimii yhteisten sääntöjen mukaan. Esimiehen vastuulla on puuttua väärinkäytöksiin.
2. **Arvostus & kunnioitus:** Jokaisen työ on yhtä tärkeää, oli tehtävä tai toimenkuva mikä tahansa. Arvostetaan jokaisen työtä ja työvälineitä. Otetaan toisen työ huomioon myös omassa tekemisessä ja ollaan kiinnostuneita siitä, mitä talossa tapahtuu. Pyritään hyväksymään erilaiset persoonat ja erilaiset työtavat.

3. **Työn hallinta:** Pyrkimyksenä suunnitelmallisuus ja ennakointi, jolloin ennaltaehkäistään työn kuormittavuutta ja turhia päällekkäisyyksiä. Muistetaan, että on myös mahdollisuus sanoa ei. Akuutit tilanteet ovat kuitenkin erikseen, silloin tehdään, mitä pitää, jotta työ tulee hoidettua.
4. **Avoimuus:** Uskalletaan sanoa asioista. Talokokoukset ovat avoin foorumi puhumiselle. Pyritään irti nurkkakuntaisuudesta, ei kyräillä tai kytätä toisia. Kaikkien kanssa pitää pystyä tekemään töitä. Ei tehdä johtopäätöksiä asioista, joista ei tiedetä tarpeeksi.
5. **Tiedonkulku:** Uutta työntekijää perehdytettäessä perustiedot löytyvät perehdytyskansiosta, mutta jokainen on valmis vastaamaan ja auttamaan tarvittaessa. Pidetään kiinni talokokouksista ja niihin osallistumisesta, niiden tärkeys korostuu vielä tulevaisuudessa, kun toiminnot tulevat lisääntymään. Tiedon selvittämisen velvollisuus on kaikilla: kysytään eikä oleteta, että kaikki tieto tuodaan nenän eteen.
6. **Oma-aloitteisuus:** Suunnitellaan, ennakoidaan, ollaan aktiivisia ja valmiita tarttumaan työhön.
7. **Työhyvinvointi:** Pidetään huolta työhyvinvoinnista. Sitä varten perustetaan Vuoltsun huvitoimikunta (VHT) joka suunnittelee työyhteisön yhteisiä juttuja. Kaikki muutkin saavat esittää toimikunnalle toiveitaan ja ajatuksiaan.

#### 8.4 Talokokousten merkityksellisyys

Koko toimintamallimme tärkeimpänä yhteisenä nimittäjänä ovat talokokoukset ja niiden säännöllisyys. Avoimen keskustelukulttuurin luominen työyhteisöömme edellyttää säännöllisesti toistuvia tilanteita, joissa jokainen on osallisena keskusteluissa. Välillä kuuntelijana, välillä puhujana. Haapamäki ym. (2000, 33) korostavatkin erityisesti yhteisten hetkien tärkeyttä yhteisön kehittymisen kannalta. Arkipäivän tapahtumien kautta ihmiset kokevat kuuluvansa yhteisöön. Yhteisissä kokoontumisissa voidaan käsitellä erilaisia yhteisön toimintaan liittyviä asioita ja päästään vaikuttamaan niihin.

Kokousten säännöllisyyttä korostaa myös Kaipio (1999, 80). Säännöllisten kokousten puuttuminen voi hänen mukaansa johtaa yhteisön taantumiseen ja keskinäisten ristiriitojen lisääntymiseen.

Dialogista toimintakulttuuria ja keskusteluaktiivisuuden lisääntymistä talokokouksissa pyrimme kehittämään myös kiertävillä puheenjohtaja- ja sihteerivuoroilla. Jokainen jäsen työyhteisössä joutuu välillä johtamaan keskustelua ja valmistautumaan kokouksiin huomattavasti huolellisemmin kuin aikaisemmin. Pyrkimyksenä oli päästä pois aikaisemmista pelkkään ylhäältä alaspäin tulevaan tiedon välittämiseen ajautuneista ja samalla kaavalla toistuvista kokouksista, persoonallisempiin ja vuoropuheluntäyteisiin kokouksiin, huumoriakaan unohtamatta.

Myös Kaipio on (1997, 111) kannustanut pyrkimään yhteisökokouksissa tilanteeseen, jossa jokainen toimii vuorollaan puheenjohtajana. Se antaa hänen mukaansa jokaiselle mahdollisuuden toimia tärkeissä tehtävissä ja määrävässä asemassa, mutta myös opettaa käyttämään valtuuksiaan oikein muuhun työyhteisöön nähden. Mönkkönen ja Roos (2009, 162) pitävät huumoria tärkeänä tekijänä dialogista toimintakulttuuria kehitettäessä. Huumorilla ja naurulla on tapana luoda luovaa epäjärjestystä perinteiseen toimintaan, murtaa tilapäisesti asemia ja sitä kautta mahdollistaa tilaa uusien ideoiden syntymiselle.

Luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä kokouksissamme pyrimme korostamaan sopimalla, että talokokouksissa käsiteltävät mahdollisesti aratkin asiat jäävät työyhteisömme keskuuteen. Kokouksien jälkeen asioita ei enää käsitellä työyhteisömme ulkopuolisten henkilöiden kanssa.

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 87, 106) näkevätkin luottamuksen välttämättömäksi työyhteisön ja ryhmätoiminnan onnistumisen kannalta. Sen kautta työn tehokkuus ja sujuvuus sekä työhyvinvointi paranevat työyhteisössä. Hyvän kokouksen tunnuspiirteet täyttyvät heidän mielestään silloin, kun palaveri on keskustelufoorumi, jossa kuullaan ja arvostetaan kaikkia sen osallistujia ja jossa osallistujat kokevat sen osallistumisen, vaikuttamisen sekä itsensä ilmaisemisen areenana.

## **8.5 Vastuun jakamista**

Vastuullisuus niin omaa työtä kuin koko työyhteisöämme kohtaan on myös yksi tärkeä osa toimintamalliamme. Entinen toimintakulttuuri sekä kunnallinen hierarkkinen linjaorganisaatio on ”antanut” vuosien saatossa yhteisömme jäsenille luvan passivoitua omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan. Ylhäältä alaspäin tulleet yhdensuuntaiset oh-

jeistukset ja toimintamallit ovat mahdollistaneet innovatiivisuuden ja jatkuvan kehittymisen halun sammumisen. Työ ja työasenne ovat aikaisemmin olleet enemmän päivittäistä selviämistä kuin työn jatkuvaa kehittämistä.

Kokouskäytänteiden muuttamisella sekä kiertävillä sihteeri- ja puheenjohtajavuoroilla pyrimme osaltaan myös vastuullisuuden kehittämiseen työyhteisöä kohtaan.

Omaan työhön liittyvää vastuullisuuden kehittämistä olemme pyrkineet tehostamaan toimintakeskuksen tilikarttoja laajentamalla ja osto-oikeuksia lisäämällä. Entisen toimintamallin mukaan toimintakeskuksessa oli yksi iso ”rahakirstu”, jota esimies hallinnoi. Kaikilla työntekijöillä ei ollut ostolapun käyttöoikeutta, joten ei myöskään minkäänlaista vastuuta tai velvoitetta rahan käytön suunnitteluun. Yhteisöllisyyden mallissa jokaisella on esimerkiksi oikeus ostoluvan käyttöön sekä velvollisuus suunnitella omaa toimintaansa ja taloutta käsi kädessä niin, että rahat riittävät läpi toimintakauden.

## **8.6 Tehtävien ja toiminnan avaaminen**

Avoimuuden ja keskustelukulttuurin kehittämiseksi sekä toimintojen tehostamiseksi kehitimme vielä talokokoukseen ”kaikkien työt ovat kaikkien riistaa” -osion. Ryhdyimme yhdessä avaamaan toimintakeskuksen tehtäväkenttää käymällä läpi aina yhden työntekijän toimenkuvan kussakin talokokouksessa. Sen lisäksi, että talokokouksissa olivat jo vaihtuvat sihteeri- ja puheenjohtajavuorot, jokainen työntekijä sai nyt esitellä vuorollaan työyhteisöllemme oman työnsä sisällön ja omaan työhönsä liittyvät kehittämisideansa. Esittelyn jälkeen koko yhteisön voimin analysoimme, arvioimme, kritisoimme ja ideoimme kyseisen henkilön toimenkuvaa ja sen tulevaisuuden näkymiä. Näillä toiminnoilla pyrimme myös lisäämään tietoutta talon toiminnoista ja tehtävistä henkilökunnan keskuudessa sekä myös kasvattamaan henkilökunnan kritiikinsietokykyä ja arvostusta toisen työtä sekä toista kohtaan.

Jotta kehittämistyö ei jää vain puheen asteelle, vaan muuttuu konkreettiseksi toiminnaksi työyhteisössämme, tulee jokaisen työntekijän lisäksi muokata oman toimenkuvansa pohjalta käydyn yhteisideoinnin aikaansaannoksista erilaisia tuotepaketteja tulevan monitoimitalon toimintoja varten. Tuotepaketteja kokeilemme käytäntöön asiakkaille syksyllä 2011 ja keväällä 2012. Käyttökokeilun jälkeen jalostamme kokeilun antia yhdessä työyhteisönä edelleen.

## **9 TOIMINTAKESKUS VUOLTSUN YHTEISÖLLISYYDEN MALLI PÄHKINÄNKUORESSA**

Ajatus työyhteisön kehittämisestä jollain muulla kuin perinteisellä esimiesvetoisella tavalla muuttui vähitellen konkretiaksi. Toukokuussa 2010 kartoitin vapaamuotoisella kyselyllä talokokouksen yhteydessä toimintakeskuksen henkilökunnalta heidän mieli-pidettään työyhteisömme silloisesta tilasta. Vastaukset olivat negatiivis-sävytteisiä ja hyvin pessimistisiä. Uskaltaisין väittää, että hyvin kuvaavia monelle muullekin kunnalliselle yksikölle. Yhteisöllisyyttä ei juuri ollut havaittavissa.

Elokuussa 2010 käynnistyi yhteisöllisyyden mallin suunnittelu. Alkukyselystä nous-seita ongelmakohtia nostettiin tarkoituksella keskusteluun talokokouksissa. Ongelmis-ta ruvettiin keskustelemaan. Keskustelukulttuurin muuttaminen alkoi.

Syyskuussa 2010 toimintakeskus Vuoltsun yhteisöllisyyden mallin yhteiset pelisään-nöt muovautuivat talokokouksessa koko henkilökunnan voimin. Seitsemän yhdessä päätettyä ja hiottua sääntöä raamittivat kehittymistämme. Talokokoukset säännöllis-tyivät kahden viikon välein pidettäväksi, kaikille kuuluviksi kokouksiksi. Keskustelun ja yhdessäolon määrä lisääntyi työyhteisössä selkeästi. Kiertävät puheenjohtaja- ja sihteerivuorot aktivoivat henkilökuntaa ja pakottivat hiljaisemmatkin puhumaan. Kes-kustelukulttuuri ja toisten hyväksyminen sekä luottamus työkavereihin parani viikko viikolta, kokous kokoukselta.

Lokakuusta 2010 huhtikuuhun 2011 kokousten ja keskustelujen säännöllisyys tiivisti työyhteisöä. Sääntöjä noudatettiin hienosti. Jokaisen työntekijän työtehtävät nyt ja tulevaisuudessa otettiin tarkastelun alle koko työyhteisön voimin, talokokousten yh-teydessä. Jokainen työyhteisön jäsen pääsi ammattilaisen roolissa esittelemään omaa työtään, tehtäviään ja toimenkuvaansa liittyviä tulevaisuuden suunnitelmiaan kaikille. Vastuullisuus ja suunnitelmallisuus omaa työtä kohtaan kasvoi silmin nähden työyh-teisössä, ja kunnallinen piittaamattomuus ja passiivisuus väheni samassa suhteessa. Esittelyn jälkeen työyhteisö kyseenalaisti, kritisoi, ideoi ja myös kannusti sekä antoi palautetta toimenkuvansa esitelleelle työntekijälle. Kritiikinsietokyky kasvoi ja hiljal-leen opittiin, että asiat voivat riidellä työyhteisössä, mutta niitä ei ole tarkoitettu hen-kilökohtaisiksi loukkauksiksi. Ihmisten ei tarvitse riidellä. Tietoisuus kaikkien töistä lisääntyi työyhteisön sisällä, ja työtehtävät järkeistyivät ja kehittyivät koko yhteisön



voimin. Vastavuoroisuuden periaate esittelyissä piti kuitenkin riidat poissa talokokouksista. Lisäksi vastuuta jaettiin ja pyrittiin kasvattamaan hankintaoikeuksia lisäämällä.

Toukokuussa 2011, kun aloituksesta oli kulunut vuosi, kartoitin vapaamuotoisella loppukyselyllä henkilökuntamme mielipidettä sen hetkisestä tilanteesta työyhteisössämme. Oliko työyhteisössämme tapahtunut jotain konkreettista muutosta yhteisöllisyyden mallin aikana? Vastaukset olivat varsin positiivisia, eivätkä enää niin paljon perinteistä kunnallista yksikköä kuvaavia. Selkeää konkreettista merkkiä muutoksesta työyhteisössä edusti työyhteisön tiiviyn kasvaminen. Minä-sanana sijaan siirryttiin me-sanana käyttöön. Erilaisuutta ja eriäviä mielipiteitä ymmärrettiin huomattavasti paremmin. Omasta ammatillisesta osaamisesta osattiin olla ylpeitä, ja ilmapiiri koko toimintakeskuksessa oli ulospäinsuuntautuneempi. Normaalin toiminnan ohessa pystyttiin jo katsomaan pitkälle eteenpäin ja suunnittelemaan tulevaa. Kehittämisestä oli tullut yhteinen asia!

## **10 POHDINTA**

Yhteisöllisyyden malli ei olisi voinut tulla parempaan aikaan työyhteisöömme. Juuri tämän suuntaista herättelyä työyhteisöömme tarvitsee matkallamme kohti tulevaa, syksyllä 2012 aukeavaa monitoimitaloa. Yhdessä tekemisen taito ja jatkuva kehittymisen nälkä tulevat varmasti olemaan elinehtomme tulevassa monitoimitalossamme. Jalava ja Vikman (2003, 113) ovatkin todenneet, että silloin, kun asiat ovat pitkään olleet samalla tavalla, yhteisö sopeutuu niihin ja oppii elämään ongelmien kanssa. Selkeästi korjattaviakin asioita pidetään normaaleina ja hyväksyttävänä, mutta asioiden ratkaisemista voi helpottaa, että niistä keskustellaan useamman henkilön kanssa.

Tämä opinnäytetyö on ollut minulle todella mielenkiintoinen yhdistelmä käytännön toimintaa työyhteisössämme sekä teoretiedon solmimista käytännön arjen koukeroihin. Toiminnallisena ihmisenä halusin tehdä myös opinnäytetyöni konkreettiseen muotoon ja suoraan oman työni apuvälineeksi, ja mielestäni olen siinä onnistunutkin.

Yhteisöllisyyden malli on ollut käytössä työyhteisössämme nyt reilun vuoden, ja näin esimiehen näkökulmasta katsottuna muutos työyhteisöömme toiminnassa on ollut valtava. Malli on muovautunut vuoden aikana nykyiseen muotoonsa ja muokkaa itse it-

seen jatkossakin. Paluuta vanhaan toimintamalliin opintojeni jälkeen en näe enää edes mahdollisena.

### **10.1 Tekemisten ja tavoitteiden arviointia**

Opinnäytetyötäni toteuttaessani käytännössä olen huomannut, että yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen työyhteisöön vaatii esimieheltä todella paljon panostusta. Tämän prosessin myötä ymmärrän myös, että on huomattavasti yksinkertaisempaa toimia vanhan hierarkkisen käytännön mukaan, ellei esimies itse ole työyhteisöä kehittäessään valmis panostamaan omaan kehitykseensä.

Kuten Mönkkönen ja Roos (2009, 160) toteavat kirjassaan, että uuden vuorovaikutuskulttuurin opettelu ei ole helppoa esimiehillekään, koska epävarmuus ja tietämättömyys saattavat viedä maata heidän auktoriteettinsa alta. Yksisuuntainen viestintä sekä hierarkkinen rakenne tuntuvat huomattavasti turvallisemmilta vaihtoehdoilta.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tuoda työyhteisöömme avoimuutta, aktiivisuutta sekä omatoimisuutta sekä luoda uudenlainen keskustelukulttuuri, jossa jokainen jäsen saa äänensä kuuluviin ja jokaisen mielipide on tärkeä lopputuloksen kannalta. Mielestäni näiden asioiden kehittymisessä olemme yhdessä vuodessa ottaneet ison harppauksen eteenpäin. Talokokousten säännöllisyys ja kiertävät puheenjohtaja- ja sihteerivuorot ovat tehneet kokouksistamme vaihtelevampia ja selvästi tunnelmaltaan rennompia. Keskustelu on huomattavasti vapaampaa, kun työkaverit tulevat tutummiksi ja vastavuoruiset tilanteet toistuvat säännöllisen useasti. Aikaisempien ”kuppikuntien” tilalle on muodostunut ”me-joukko” koko työyhteisöstä, jolla on uusi monitoimitalo yhteisenä päämääränä ja yhteiset toiminnot, joiden kehittäminen kuuluu kaikille. Luottamus työtovereihin on kasvanut, ja sitä kautta myös rohkeus puhua talokokouksissa on lisääntynyt.

Palautteen antaminen ja saaminen on jostain syystä kunnallisessa organisaatiossa varsin harvinaista. Palautetta ei koskaan tule annettua tarpeeksi, ja saatu palaute saa meidät monesti vaivaantuneiksi. Varsinkin, jos saatava palaute koskee omaa työtä ja on jollain tavalla kriittistä, se koetaan lähes henkilökohtaisena loukkauksena. Työmiellellään jollain lailla ”pyhäksi” asiaksi, jota ei saisi kritisoida. Työtehtävien ja omien ideoiden avaaminen kaikille talokokouksissamme sekä tehtävien yhteinen arvostelu, kriittinen tarkastelu ja ideointi olivat mielestäni suuria edistysaskeleita työyhteisöömme

avoimuuden kehittymisessä. Ennakkoon olin vakuuttunut, että toimenkuvien tarkastelu alkuvaiheessaan johtaisi ilmiriitoihin, mutta luullakseni vastavuoroisuuden periaate saikin jokaisen tarkastelemaan toimenkuvia toimenkuvina eikä henkilökohtaisina omaisuuksina.

Opinnäytetyöhöni liittyvää loppuarviointia tehdessäni teetin jälleen vapaamuotoisen kyselyn työyhteisömme jäsenille toukokuussa 2011, noin vuotta myöhemmin, kun aloitimme yhteisöllisyyden mallin rakentamisen. Tällä kertaa kysymys, johon halusin avointa palautetta oli: *Onko työyhteisössämme tapahtunut jotain konkreettista muutosta kuluneen vuoden aikana?* Kysymykseen sai jälleen vastata nimettömänä. Talokokouksessa oli paikalla 12 työntekijää, joten vastauksia tuli 12. Ilokseni huomasin, että vastaukset verrattuna lähtötasokyselyyn olivat huomattavasti positiivisempia, joten ainakin oikeaan suuntaan olemme koko työyhteisömmekin mielestä matkalla. Tässä muutamia esimerkkejä vastauksista:

*”Mielestäni täällä viihtyy nykyään jotenkin paremmin ja kaikki tuntuvat tulevan paremmin toimeen keskenään. Osaltaan siihen vaikuttaa myös se, että nyt kaikki ponnistelevat yhteistä päämäärää kohti”.*

*”Talokokousten ansiosta jokaisen tehtävänkuvan läpikäyminen auttoi ymmärtämään kuinka monipuolista porukkamme on. Säännölliset tapaamiset ehkäisevät väärinkäsitysten syntymistä ja ongelmatilanteissa ne pystytään ratkaisemaan nopeasti”.*

*”Avoimuus on lisääntynyt ja siihen on kannustettu, työpaikan kehittämisestä on tullut yhteinen asia. Palkasta valittaminen on vähentynyt ja työn fokus on kirkastunut. Ajan syrjästä on saatu kiinni ja katseet on käännetty mieluummin tulevaan, kuin miten joskus oli/tehtiin”.*

*”Mielestäni koko talon väen yhteisöllisyys on lisääntynyt ja talon yhteishenki parantunut”.*

*”Työyhteisö ja ilmapiiri on parantunut. Parannusta on saanut aikaiseksi se, että asioista on puhuttu yhdessä”.*

*”Työyhteisö on tiivistynyt ja henki parantunut. Yksi syy tähän voi olla uusi tuleva monitoimitalo. Kaikki ovat motivoituneet ja sitoutuneet tekemään siitä Hyvien Ihmisten Taloa”.*

Loppukartoituksessa tulleista negatiivisesta palautteesta suurin osa keskittyi lähinnä käytännön työn muuttumattomuuteen. Vaikka ilmapiirin ja yhteishengen koettiin kehittyneen, käytännön työ oli vielä pysynyt ennallaan. Uskoisin, että tämäkin tilanne tulee muuttumaan tulevaisuudessa, kun pääsemme konkreettisesti tekemään suunnittemiamme asioita. Kulunut vuosi on hyvinkin pitkälti mennyt vuorovaikutuskulttuuria luodessa, asioista yhteisesti keskusteltaessa sekä tulevia toimintoja yhdessä suunnitellussa.

Kun näin vuotta myöhemmin tarkastelen työyhteisöämme Kaipion (1999, 56-59) yhteisön kehitystasojen näkökulmasta, on kehittymistä selkeästi tapahtunut. Työyhteisönä olemme mielestäni nousseet pari pykälää ylemmäksi, tasoille kolme ja neljä. Tasolle kolme, eli esiyhteisöllisen ulkoisen järjestyksen yhteisölle meidän työyhteisöämme koskettavia tyypillisiä piirteitä ovat talokokousten tärkeyden sekä mielipiteiden ilmaisuvapauden korostaminen. Kuitenkaan täysin aidosta kokonaisvaltaisesta rehellisyydestä työyhteisöä kohtaan ei vielä voi olla aivan varma. Selkeitä piirteitä tason neljä, eli sosiaalisen yhteisön tunnusmerkeistäkin on jo kuitenkin nähtävillä työyhteisössämme. Pyrkimys keskinäiseen auttamiseen on lisääntynyt todella paljon. On opittu, että oman toimenkuvan ulkopuolisissakin töissä voi olla apuna mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi työyhteisöömme on muodostunut selkeä aktiivinen ja innovatiivinen ydinjoukko, jonka uskon ”vetävän” mukanaan myös loppuosaa työyhteisöstämme tulevaisuudessa.

Oppiva organisaatioajattelun näkökulmasta tarkasteltuna olemme mielestäni siirtyneet Peter Klinen organisaation kehityskaaren vaiheissa mukautuvan organisaation (vaihe 2) sekä tilanneherkän organisaation (vaihe 3) välille. (Ranta 2005, 21-26.) Viitteitä työyhteisössämme on molemmista vaiheista. Ongelman tullessa eteen haemme nykyään aiheuttajaa toiminnastamme, syyllisten etsinnän sijaan. Pyrimme ratkomaan ongelmia yhteistyöllä ja jakamaan vastuuta tasaisesti koko henkilökunnalle. Uusien, hullulta tuntuvienkin ideoiden esittäminen yleisesti sekä käytäntöön kokeilukin on alkanut nostaa päätään työyhteisössämme.

Vuorovaikutuksellinen toimintakulttuuri on mielestäni myös kehittynyt selkeästi. Asioita uskalletaan sanoa ääneen kaikkien kuullen, ja työyhteisömme hiljaisetkin jäsenet tuovat mielipiteitään esille. Arkojakin asioita rohjetaan tuoda keskusteluun mukaan. Eriäviä mielipiteitä on runsaasti ja niin pitää ollakin, mutta eroavaisuutena aikaisempaan on, että asioista pystytään nykyään keskustelemaan. Se, että työyhteisömme on täynnä erilaisia, voimakkaitakin persoonia, on mielestäni vain rikkaus. Kun kaikkien työyhteisömme jäsenten päämäärä on yhteinen, ovat erilaiset persoonat, näkemykset, mielipiteet ja ajatukset pelkästään kehitystyötä rikastuttavia.

Kuten Mönkkönen ja Roos (2009, 163) ovat todenneet: liika samanlaisuus työyhteisöissä voi luoda niin sanottua yhteisöllistä monologia, jossa erilaiset epävarmuustekijät helposti eristetään ja poistetaan yhteisön toimesta. Siksi erilaisuus ja toisia täydentävä osaaminen onkin tärkeä tekijä työpaikkoja täytettäessä nykypäivänä. Niin myös meillä hyvien ihmisten talossa.

## **10.2 Päätelmiä, tulevaisuudennäkymiä sekä jatkotoimia ja -suunnitelmia**

Opinnäytetyötä tehdessäni on mieleeni tullut monia kysymyksiä ja jatkosuunnitelmia. Olisi ollut erittäin mielenkiintoista näin tutkien seurata työyhteisömme kehittymistä useamman vuoden aikana. Vuosi on työyhteisöä kehitettäessä suhteellisen lyhyt aika, mutta silti saimme aikaan jo selkeitä tuloksia. Vuoden aikana emme kuitenkaan harmitukseni törmänneet isoja ristiriitoja aiheuttaviin ongelmiin. Olisin kaivannut vähän suurempia ongelmia, jotta työyhteisömme tilaa ja yhteisöllistä ongelmien ratkaisukykyämme olisi päästy todella testaamaan. Kun uuden monitoimitalon myötä toimintomme monipuolistuvat, toimitilamme laajenevat ja henkilökunta lisääntyy, on mielenkiintoista nähdä, miten ”vanhat” työntekijämme sopeuttavat uudet työntekijät mukaan toimintamalliin ja minkälaiseksi malli tulee tulevaisuudessa muovautumaan. Mikäli opiskelumotivaationi jatkuu nykytasolla, saattaa siinä olla hyvä tutkimisen aihe ylemmässä ammattikorkeakoulututkinrossa.

Yhteisöllisyyden malli sopii mielestäni räätälöitynä kaikenlaisiin työyhteisöihin, kunhan ensin kartoitetaan hyvin työyhteisön tarpeet ja haasteet. Tärkeää on ymmärtää, että yhteisöllisyyden mallin toteuttaminen vaatii todella paljon työtä niin esimieheltä kuin koko työyhteisöltäkin. Kärsivällisyys, pitkäjänteisyys, avoimuus ja johdonmukaisuus ovat avainasioita mallia käynnistettäessä. On kuitenkin muistettava, että siinä missä ihmisten erilaisuus nähdään rikkautena, saattaa se asennepuolella olla myös

rasite työyhteisölle. Uskaltaisinkin väittää, että ”kunnallista piittaamattomuutta” esiintyy kuitenkin lähes kaikenkokoisissa työyhteisöissä, ja asenteisiin vaikuttaminen tai niiden muuttaminen on todella hidasta ja raskasta työtä. Ainakin toimintakeskus Vuoltsulla selkeä yhteinen näkemys ja päämäärä tulevaisuudessa olivat huomattavasti toimintaa helpottava ja toimintamallia tukeva tekijä.

Pienenä haasteena kunnallisessa organisaatiossa yhteisöllisyyden toteutumiselle pidän myös sitä, että kunnallinen vakansseihin sidottu palkkaus ei välttämättä tue yhteisöllisyyden mallia parhaalla mahdollisella tavalla. Samasta yhteisöllisestä toiminnasta maksetaan kuitenkin aina kunkin nimikkeen mukaista palkkaa, mikä asettaa työntekijät eriarvoiseen asemaan. Kun konkreettisesti tehtävästä samasta työstä maksetaan eri palkkaa, on sanomatta selvää, että vaikka olisi miten yhteisöllinen asenne tahansa, enemmän tai myöhemmin epäreilu asetelma aiheuttaa ristiriitoja ja hidastaa siten työyhteisön kehittymistä.

Matkan varrella olen myös alkanut pohtia sitä, miten yhteisöllisyyden malli toimisi koko organisaatiossamme. Nyt se on henkilökunnan osalta käytössä vain toimintakeskus Vuoltsulla. Onhan tavallaan ristiriitaista, että toiminnoissamme vaalimme ja vaadimme kohderyhmältämme, 13-17 -vuotiailta nuorilta, yhteisöllisyyttä, vuorovaiikutuksellisuutta sekä aktiivisuutta ja omatoimisuutta, mutta koko organisaation tasolla toimimme itse perinteisen jäykän, hierarkkisen päällikköviraston tavoin. Kuinka kauan kunnilla on varaa toimia näin?

Tie yhteisöllisyyteen ei missään nimessä ole helppo ja se vaatii paljon panostusta, kompromisseja ja uhrauksia koko työyhteisöltä. Siksi olenkin erityisen ylpeä toimintakeskus Vuoltsun henkilökunnasta: Meillä on todellakin on hyvien ihmisten talo!

## 11 LÄHTEET

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen opivassa organisaatiossa. Helsinki: Yliopistopaino.

Filander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.) 2009. Yhteisöllisyys liikkeessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haapamäki, J., Kaipio, K., Keskinen, S., Uusitalo, I. & Kuoksa, M. 2000. Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Tammi.

Honkanen, S. & Hulkkonen, J. 2009. Elämää yhteisössä. Mainiemen kuntoutumiskeskuksen Into-yhteisön asiakkaiden kokemuksia yhteisöllisyydestä. Lahden ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-julkaisu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200906163987> Päivitetty 16.6.2009. Luettu 17.9.2011.

Hyyppä, M. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyyppä, M. 2005. Me-hengen mahti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Immonen, N. 2007. Asumisvalmennusyksikkö Kätsän yhteisöllisyyden malli. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-julkaisu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200810163580> Päivitetty 17.10.2007. Luettu 18.9.2011.

Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.

Jylhä, E., Paasio, A. & Strömmer, R. 1997. Menestyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvinen, R. 2009. Koululehti Pajari yhteisöllisyyden kehittämisen välineenä Porin pajaluokilla. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opin-

näytetyö. WWW-julkaisu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912047100> Päivitetty 4.12.2009. Luettu 18.9.2011.

Kaipio, K. 1999. Kasvattava yhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaipio, K. 1997. Antakaa meille mahdollisuus. Johdatus nuorten yhteisökasvatukseen. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Kaipio, K. 1995. Yhteisöllisyys kasvatuksessa. Yhteisökasvatuksen teoreettinen analyysi ja käytäntöön soveltaminen. Jyväskylä: University Printing House and Sisäsuomi Oy.

Kaipio, K. & Murto, K. 1980. Toimiva yhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kangaspunta, S. (toim.) 2011. Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Yliopistopaino Oy.

Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Klemetti, R. 2007. Toimistohenkilökunnan kokemuksia yhteisöllisyydestä Oulun yhteistoiminta-alueen syyttäjäyksiköissä. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. WWW-julkaisu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201004076172> Päivitetty 30.11.2007. Luettu 18.9.2011.

Koivu, S. & Partanen, L. 2006. Yhteisöllisyyden ytimessä. Kokemuksia Hervannan yhteisöllisyshankkeista 2000-2006. Tampere: Domus-Offset Oy.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lehtonen, H. 1990. Yhteisö. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.



Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nivala, E. 2008. Kansalaiskasvatus globaalin ajan hyvinvointiyhteiskunnassa. Kuopio: Snellman-instituutti.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Nord Print Oy.

Raina, L. & Haapaniemi, R. 2007. Yhteisöllinen pedagogia. ”...ettei tarvitse tehdä yksin.” Tallinna: AS Pakett Kirjapaino.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Repo, S. 2010. Yhteisöllisyys voimavarana yliopisto-opetuksen ja -opiskelun kehittämisessä. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja. WWW-julkaisu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-5948-3> Päivitetty 21.12.2009. Luettu 17.9.2011.

Saarenpää, A. 1996. Artikkelit. Siviili- ja kauppaoikeus. Teoksessa. Johdatus Suomen oikeusjärjestelmään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys. Tampere: Vastapaino.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Suomenkielen perussanakirja. 1994, osa 3. Kotimaisen kielen julkaisu/55. Helsinki: Painatuskeskus.

Tikka, K. 1988. Tuhoava yhteisö. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.